

## СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено поняття, сутнісні характеристики та основи антикризового фінансового управління. У результаті проведеного аналізу економічної літератури, узагальнення підходів щодо визначення сутності та основи антикризового управління, визначено, що нині не має єдиної думки щодо проблеми детермінації суті антикризового управління, його ролі, місця в управлінській теорії та практиці.

The article examines the concept, nature and basis of financial crisis management. As a result of the analyzing of economic literature, summarizing approaches to definition the essence and fundamentals of crisis management, we can say that there is no common opinion today concerning the determination of the essence problems for crisis management, its role and place in management theory and practice.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Антикризове фінансове управління підприємством – нове явище для економіки України, зумовлене появою великої кількості підприємств-банкрутів, що функціонують в умовах нестабільного середовища, нездатністю багатьох керівників передбачати і вчасно реагувати на кризові ситуації. Відсутність чітких антикризових програм на підприємствах, які перебувають у кризовому становищі вимагають вжиття фінансовим менеджментом антикризових заходів, чітких та поступових дій. Усе це вимагає розуміння процесів, які відбуваються у конкретний момент на підприємстві, визначення суті антикризового фінансового менеджменту управління, функції та принципи.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вагомий внесок у розвиток теорії та практики антикризового фінансового управління підприємством зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. О. Василенко, А. П. Градов, А. Г. Грязнова, Г. П. Іванов, В. І. Кошкін, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенко, Е. Альтмана, У. Бівера, Дж. Акерлоф, Р. Коуз, К. Ерроу, М. Спенс, Дж. В. Шарпа, Й. Шумпетера, П. Уотермена, А. Сміт та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні дедалі більшої актуальності набуває антикризове фінансове управління діяльністю підприємства, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальній оцінці діяльності суб'єкта господарювання, та оцінці перспектив його подальшого розвитку. Ринкові методи господарювання вимагають здійснення належного контролю за фінансово-економічним станом суб'єктів господарювання з метою запобігання виникненню кризового стану підприємства. Такий підхід дасть змогу мінімізувати наслідки фінансової кризи та забезпечить виживання підприємств у кризовій ситуації.

Досліджуючи літературу, ми дійшли висновку, що низка питань стосовно антикризового фінансового управління залишається нерозглянутою повною мірою, вирішення яких дозволить удосконалити систему антикризового фінансового управління підприємством.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичний огляд поняття «антикризове фінансове управління» та формування підходу до антикризового фінансового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове фінансове управління є організованим управлінням, яке спрямоване на виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення його банкрутства та ліквідації.

Особливу увагу в антикризовому управлінні необхідно приділяти фінансовому

менеджменту, який поєднує в собі стратегічні і тактичні елементи фінансового забезпечення підприємництва, які дозволяють керувати грошовими потоками і знаходити оптимальні грошові вирішення. Посилення контролю за грошовими коштами вкрай необхідно будь-якому підприємству, оскільки воно перебуває у стадії кризи.

Так, з точки зору Е. Уткіна, антикризове управління розглядається як управління, що спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на основі власних збереженнях [1, с.13].

А.Г. Грязнова зазначає, що “антикризове управління – це така система управління підприємством, яка має комплексний і системний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію несприятливих для бізнесу явищ завдяки використанню всього потенціалу сучасного менеджменту. Необхідно розробити та реалізувати на підприємстві спеціальну програму, яка б носила стратегічний характер та давала б змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних коштів” [2, с.10].

Схожу концепцію антикризового управління розділяють С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова та Е. С. Мінаєв. Останній розглядає антикризове управління як комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків [3, с.15].

Головним у даному підході є розгляд антикризового управління як певної системи і має комплексний та системний характер. З одного боку, орієнтація на власні ресурси в разі виникнення збоїв у здійсненні грошового обігу, і, як наслідок, недоотримання виручки від реалізації в такий період неможлива, а з іншого боку, комерційні банки також не нададуть позики, оскільки не будуть впевнені в поверненні наданих коштів. Треба відмітити, що Н. В. Туленков узагальнює даний підхід.

На думку Н. В. Туленкова [4, с.19], будь-яке управління підприємством повинне бути побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.

За визначенням проф. В. О. Василенко, “антикризове управління – це управління, в якому передбачена безпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку” [5, с.23]. Аналогічне трактування можна знайти у монографії проф. Е. М. Короткова [6, с.128] та в праці Г. П. Іванова [7, с.14].

На думку А. П. Градова [8, с.21], подолання кризових явищ є недостатнім і при формулюванні визначення антикризового управління він поєднує елементи стратегічного управління через «необхідність формування в даному контексті місії та цілей підприємства, і подає антикризове управління як аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення слабких сигналів про кризу, що наближається; стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка і аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання неплатоспроможності; розробка адекватної політики дій підприємства в умовах кризи, що виникла, і виходу з неї; постійне врахування ризику підприємницької діяльності і розробка заходів щодо його зниження». З такою думкою можна погодитися, адже антикризове управління повинне об'єднувати всі елементи управління з метою розробки управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу економічної літератури, узагальнення підходів щодо визначення сутності та основи антикризового управління, можна сказати, що сьогодні немає єдиної думки стосовно проблеми формування його наукової концепції. Причиною цього є різне розуміння дослідниками суті антикризового управління, його ролі й місця в управлінській теорії та практиці. Аналіз праць, присвячених проблемам

антикризового управління, дозволяє зробити висновок про існування різних підходів до формування його наукової концепції. Класифікацію підходів можна здійснити, виходячи з його широти: «вузький» підхід – автори спеціально зводять антикризове управління до управління підприємством у кризовому середовищі; «широкий» підхід – сутність полягає в тому, що науковці пропонують здійснювати антикризове управління не лише за умов кризового середовища, але і протягом усього життєвого циклу підприємства. «Вузький» підхід може бути частим випадком «широкого», якщо розглядати реалізацію окремого змісту функцій управління на тому чи іншому етапі розвитку науковців, що засновані лише на необхідності використання антикризового управління за вже наявної кризи; до «широкого» – твердження відносно того, що антикризове управління має постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику фінансового стану підприємства та функціонування підприємства.

Таблиця 1

Підходи до формування наукової концепції антикризового управління [9, с.70-72]

Вид підходу	«Вузький» підхід	«Широкий» підхід
Об'єкт застосування	Підприємства (банкрути)	Підприємства, які функціонують
Основна мета	Реабілітація, оздоровлення підприємств-банкрутів	Запобігання настанню будь-якої кризи в діяльності підприємства
Завдання	Поновлення діяльності із забезпеченням платоспроможності в майбутньому	Передбачення кризових явищ на основі прогнозних оцінок
Способи досягнення мети	Реабілітаційні та ліквідаційні процедури арбітражного процесу, застосовані до підприємства-боржника, «заморожування» інвестиційних проектів, закриття виробництв, що не покривають витрат, пов'язаних з їх виробництвом	Будь-які методи менеджменту, які сприяють поліпшенню економічного і фінансового стану підприємства, впровадження інновацій, залучення інвестицій, стратегічне планування
Часовий період	Відрізок часу, обмежений рамками арбітражного процесу	Не має жорстких тимчасових обмежень, здійснюється постійно
Особи, що здійснюють антикризове управління	Арбітражні керівники	Керівництво і персонал підприємства, арбітражні керівники (у разі настання кризи)

Отже, можна зробити висновок, що обидві концепції мають право на існування, тому що створення концепції антикризового фінансового управління на основі «вузького» підходу підтверджує неефективність управління взагалі, а здійснення антикризового управління є обмеженим, оскільки воно вводиться на підприємстві, що фактично є банкрутом, коли розвиток кризи в його діяльності досягає критичної межі і воно саме не здатне її подолати.

У сьогоденних умовах є декілька наукових підходів до визначення сутності антикризового фінансового управління. Перший науковий підхід формування сутності антикризового фінансового управління підприємством підтримують такі провідні українські дослідники, як О. О. Терещенко, І. О. Бланк [10, с.221] та ін. 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 уможлиблює реалізацію інноваційної

моделі розвитку підприємства [11, с.422].

Такої ж думки, як і О. О.Терещенко дотримується І. О. Бланк [12, с.71], 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. Разом із тим науково-теоретичні основи антикризового фінансового управління підприємством сформовані ще недостатньо повно і мають досить суперечливий характер, особливо щодо сутності антикризового фінансового управління у викладі окремих дослідників.

Іншої думки дотримуються такі науковці, як Р. І. Біловол, Л. О. Лігоненко. Вони вважають, що антикризове фінансове управління підприємством є підсистемою загального антикризового управління. Так, Біловол Р. І. [13, с.60-62] та Лігоненко Л. О. [14, с.102] стверджують, що антикризове фінансове управління розглядалося як одна із функцій фінансового менеджменту лише на першому етапі оволодіння навичками сучасного менеджменту, а нині все більше усвідомлюється думка про відносну самостійність цієї галузі знань.

За Лігоненко Л. О., «антикризове управління – це система передбачення та подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства. Найчастіше виділяються такі підсистеми антикризового управління підприємством: антикризове операційне управління; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління та тощо».

Антикризове фінансове управління відповідно до функціональних сфер підприємства розглядається як підсистема антикризового управління. Під іншими підсистемами антикризового управління розуміють антикризовий операційний менеджмент, антикризове управління персоналом, антикризове організаційне управління. Отже, можна спостерігати наявність двох деталізованих наукових підходів до формування сутності антикризового фінансового управління, кожний із яких є правильним за своєю суттю, оскільки формує засади антикризового фінансового управління з використанням різної послідовності виділення за ними класифікаційних ознак підсистем та управління.

Іншу думку мають Г. Г. Бондарєва [15, с.34-39], І. О. Макаренко [16, с.126-129], З. М. Холод, А. М. Штангрет [17, с.23-25], вони вважають, що ринкова економіка виробила велику кількість фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства, яка має назву «антикризове фінансове управління». Сутність її полягає в тому, що ще на ранніх стадіях виникнення загрози банкрутства проводиться діагностика, що дозволяє своєчасно привести в дію спеціальні фінансові важелі захисту або обґрунтувати необхідність проведення реорганізаційних процедур.

З усіма наведеними аргументами ми не можемо погодитися з таким формуванням сутності антикризового фінансового управління, тому що банкрутство не може бути головним орієнтиром цієї системи управління, адже не всі форми фінансової кризи викликають реальну загрозу банкрутства підприємства, деякі форми фінансових криз ведуть до зниження прибутковості, збитків але не до його банкрутства. Такі автори, як С. Г. Біляєв, В. І. Кошкін [18, с.215-230], Л. С. Ситник [19, с.5-32] визначають два поняття: «антикризове регулювання» і «антикризове управління».

Автори у своїх працях антикризове регулювання визначають як категорію, що охоплює заходи організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідацію. А термін «антикризове управління» необхідно використовувати тільки відносно підприємства-боржника, для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже, проаналізувавши викладений матеріал можна сказати, що антикризове фінансове управління підприємством – це комплекс

постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, і включає складові, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства.

### **Література**

1. Уткин Э. А. Антикризисное управление: [учеб. пособ.] / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем” ; изд. “Экмос”, 1997. – 400 с.
2. Антикризисный менеджмент: [учеб. пособ.] / [под ред. проф. Грязновой А. Г.]. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; изд-во “Экмос”, 1999. – 368 с
3. Рамазанов С. К. Технології антикризового управління [навч. посіб.] / С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова. – Луганськ: СНУ, 2004. – 191 с.
4. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Теленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.
5. Василенко В. О. Антикризисное управление підприємством: [навч. посіб.] / О. В. Василенко – К.: ЦУЛ, 2003. – 560 с.
6. Коротков Э. М. Антикризисное управление: [учеб. пособ.] / Э. М. Коротков. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 432 с.
7. Иванов Г. П. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению: [учеб. пособ.] / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
8. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: [учеб. пособ.] / под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Спец. литература, 1996. – 398 с.
9. Войцеховская А. Н. Антикризисное управление финансами предприятия / А. Н. Войцеховская // Вісник. – 2005. – № 1. – С. 70–72.
10. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками: [учеб. пособ.] / И.А. Бланк. – К.: Ника – Центр, 2005. – 600 с.
11. Терещенко О. О. Антикризисное финансовое управление на підприємстві: [навч. посіб.] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
12. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием: [учеб. пособ.] / И. А Бланк. – К.: Эльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с.
13. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7–8 (32–33). – С. 60–63.
14. Лігоненко Л. О. Антикризисное управление підприємством: [навч. посіб.] / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
15. Бондарева Г. Г. Сутність політики антикризового фінансового управління та критерії діагностики банкрутства підприємства / Г. Г. Бондарева // Зовнішня торгівля – проблеми та перспективи. – 1997. – № 1. – С. 34–39.
16. Макаренко І. О. Проблеми антикризового управління промисловим підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6 (48). – С. 126–129.
17. Холод З. М. Методологічні аспекти антикризового управління / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Економіка промисловості. – 2002. – № 2 (16). – С. 23–25.
18. Кошкин В. И. Антикризисное управление / В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 489 с.
19. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. економ. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація та управління підприємствами” / Л. С. Ситник. – Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2002. – 32 с.