

УДК 336.1.003.13

КОСТИРКО Л. А.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В статті розкрито передумови та проблеми формування стратегії антикризового фінансового управління підприємств. Запропонована модель розкриває забезпечуючі підсистеми, послідовність і результати антикризового фінансового управління. Обґрунтовано вибір стратегії антикризового фінансового управління залежно від умов і обмежень відтворення потенціалу фінансової стійкості за альтернативами: мінімального приросту фінансових ресурсів, забезпечення фінансової та ринкової стійкості, підтримки фінансової рівноваги, диверсифікації діяльності. Сформовано заходи щодо реалізації антикризової стратегії фінансового управління та визначено шляхи підвищення потенціалу фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, стратегія, потенціал фінансової стійкості, стратегічне позиціонування, діагностика, прогнозування, фінансова рівновага, невизначеність.

Постановка проблеми. В сучасних умовах невизначеності ринкової економіки проблема антикризового управління окремого підприємства набуває першочергового значення. Не всі підприємства реальному сектору економіки зуміли адаптуватися до жорстких умов ринку, наслідком чого є диференціація їх фінансового стану з різним ступенем фінансової стійкості. Розвиток та адаптація антикризових систем фінансового управління промислових підприємств багато в чому залежить від використання методів і інструментів реалізації управлінських рішень. Традиційні інструменти і методи фінансового управління є недосконалими, оскільки не дозволяють своєчасно ідентифікувати і прогнозувати можливі ризики кризових явищ зниження фінансової стійкості підприємства. Головною умовою забезпечення фінансової стійкості є здатність своєчасного передбачення і реагування на перші ознаки виникнення кризового стану. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення кризи дозволить реалізувати механізм прийняття управлінських рішень щодо здійснення заходів антикризового менеджменту в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Йде мова про необхідність адаптації підприємств до умов економічних трансформацій на основі використання ефективних методів адаптивного механізму фінансового управління і фінансової стратегії. Вибір стратегії антикризового фінансового управління на сьогодні є невідкладним за-

вданням як для промислових підприємств, так і для територіальних утворень, в рамках яких вони функціонують. Тому впровадження ефективних методів стратегічного антикризового фінансового управління підприємством на підставі комплексної оцінки потенціалу фінансової стійкості є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у дослідження питань щодо антикризового фінансового менеджменту внесли вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких І. Ансофф, І. Т. Балабанов, І.А. Бланк, А. Г. Грязнова, Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко, А.А. Томпсон, Дж. Ван Хорн [2, 3, 4, 11, 12, 13].

Методичні аспекти аналізу фінансового стану та економічного потенціалу підприємства, як ключових напрямків формування системи забезпечення антикризового фінансового управління, знайшли відображення у працях Е. Альтмана, У. Бівера, Є.Є. Іоніна, А. І. Ковальова, Р.О. Костирко, Л.А. Лахтіонової, Е. С. Стоянової, М. Тафлера, Г. Спрінгейта [1, 6, 9, 10]. Проте на сьогодні необхідне переосмислення методів антикризового фінансового управління підприємств на новій парадигмі. Зокрема антикризове фінансове управління по-перше, в короткостроковому інтервалі має бути орієнтоване на забезпечення поточної платоспроможності підприємства; по-друге, в середньостроковій перспективі - на оптимізацію структури активів і скорочення величини коротко-





строкових зобов'язань підприємства; по-третє, в довгостроковій перспективі - має бути націлене на оптимізацію структури капіталу та зростання вартості підприємства. Крім того, вибір методів фінансового управління необхідно здійснювати залежно від антикризових завдань. Це вимагає постійного перегляду методів антикризового фінансового управління та параметрів фінансової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове фінансове управління слід розглядати як особливий вид управління, метою якого є створення умов стійкого функціонування підприємства на основі ефективної фінансової політики, що дозволяє своєчасно реагувати на перші ознаки появи кризової ситуації. Основними вимогами, що пред'являються до антикризового фінансового управління промисловим підприємством, є: забезпечення відповідності антикризової фінансової стратегії підприємства його місії і перспективному баченню; проведення фінансової діагностики, заснованої на дослідженні чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінці потенціалу фінансової стійкості підприємства, які дозволяють виявити кризові ситуації; розробка антикризової фінансової політики, що відображає інтереси власників підприємства; розробка антикризової фінансової стратегії підприємства та механізму її реалізації.

Методологія антикризового фінансового управління охоплює сукупність принципів, методів, які забезпечують процес розробки і реалізації комплексу управлінських рішень. Розробка будь-яких стратегічних, тактичних і оперативних рішень нерозривно пов'язана з фінансовою стратегією, оскільки в системі ринкових відносин будь-яка економічна дія неможлива без фінансової складової.

Система антикризового фінансового управління є підсистемою в загальній системі управління підприємством з відповідною місією, баченням і стратегічною кон-

цепцією. Звідси, її структура має бути інтегрована в загальну організаційну структуру управління, що дозволить понизити загальний рівень управлінських витрат, забезпечити координацію і регулювання дій системи антикризового фінансового управління з іншими підсистемами управління підприємством. На особливу увагу в питаннях теорії і методології антикризового фінансового управління заслуговує його механізм, під яким слід розуміти сукупність основних елементів зовнішнього і внутрішнього регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства, а також форм і методів дії на суб'єкти і об'єкти антикризового фінансового управління для досягнення поставлених стратегічних і короткострокових цілей розвитку підприємства.

В загальному вигляді модель антикризового фінансового управління представлено на рис. 1. В результаті взаємодії системоутворюючих процесів антикризового фінансового управління і забезпечуючих підсистем керівництво підприємства має реальну можливість передбачати, попереджати і долати кризові ситуації, що дозволяє створити умови стабільного функціонування підприємства.

Ключовим елементом антикризового фінансового управління є фінансова стратегія, яка спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей та фінансове оздоровлення підприємства. З методологічної точки зору основний зміст фінансової стратегії включає набір правил:

діагностування на підставі використання системного і ситуаційного підходів для дослідження різних факторів, які впливають на вибір фінансової стратегії підприємств (індикатори, моделі, методики);

визначення індикаторів фінансового планування і прогнозування діяльності центрів фінансової відповідальності і підприємства в цілому;



Рис. 1. Модель антикризового фінансового управління підприємства
Джерело: розроблено автором

інтегральної оцінки потенціалу фінансової стійкості підприємства;

модифікації інформації для обґрунтування вибору альтернатив фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства.

У такій постановці фінансова стратегія являє собою науково-обґрунтовану модель дій, спрямовану на реалізацію регулюючо-коректуючої функції рішень у сфері антикризового фінансового управління підприємств. Метою її реалізації є зростання акціонерної вартості підприємства. Важливим моментом обґрунтування моделі антикризової фінансової стратегії є упорядкування її елементів вибору. З огляду на невизначеність впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, при виборі альтернатив антикризової фінансової стратегії варто керуватися принципом багатомірності, відповідно до якого об'єкт моделювання буде розглядатися в декількох площинах з різними координатами і векторами розвитку. В даному випадку при виборі можливої альтернативи стратегії використовуються підходи, засновані на теорії нечіткої множини і потокового підходу. По суті вибір антикризової фінансової стратегії розглядається як процес уп-

равління різними потоками.

Вибір пріоритетів визначається фінансовим станом підприємства і оцінкою впливу факторів навколишнього середовища, а механізм їх реалізації досягається розробкою та адаптацією стратегічних і тактичних фінансових планів. Попередній аналіз вибору пріоритетів формування стратегії припускає формування вихідної інформації щодо економічних умов і тенденцій функціонування підприємства, які визначають зовнішню систему обмежень і на цій основі здійснюється вибір стратегічних орієнтирів. Так, результати дослідження промислових підприємств Луганського регіону свідчать, про низький потенціал більшості підприємств у зв'язку з наявністю значних розбіжностей в рівнях фінансової рівноваги та ефективності операційної і фінансової діяльності. З огляду на це, вибір антикризової фінансової стратегії необхідно здійснювати залежно від потенціалу фінансової стійкості підприємства. Комплексну оцінку потенціалу фінансової стійкості можна представити сукупністю потенціалів операційної, інвестиційної і фінансової діяльності. Графічна інтерпретація оцінки стратегічної позиції



підприємства на рис. 2, представлена матрицею, вказує на можливі комбінації стратегічних умов і рівня потенціалу фінансової стійкості, які визначають відповідні варіанти стратегій: мінімального приросту

фінансових ресурсів, стабільного забезпечення фінансової та ринкової стійкості, підтримки фінансової рівноваги та диверсифікації діяльності [8, с. 254].

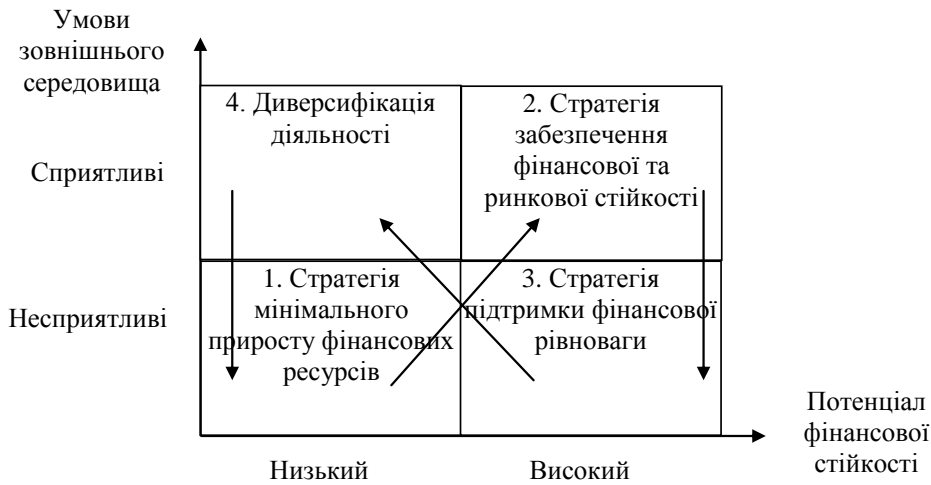
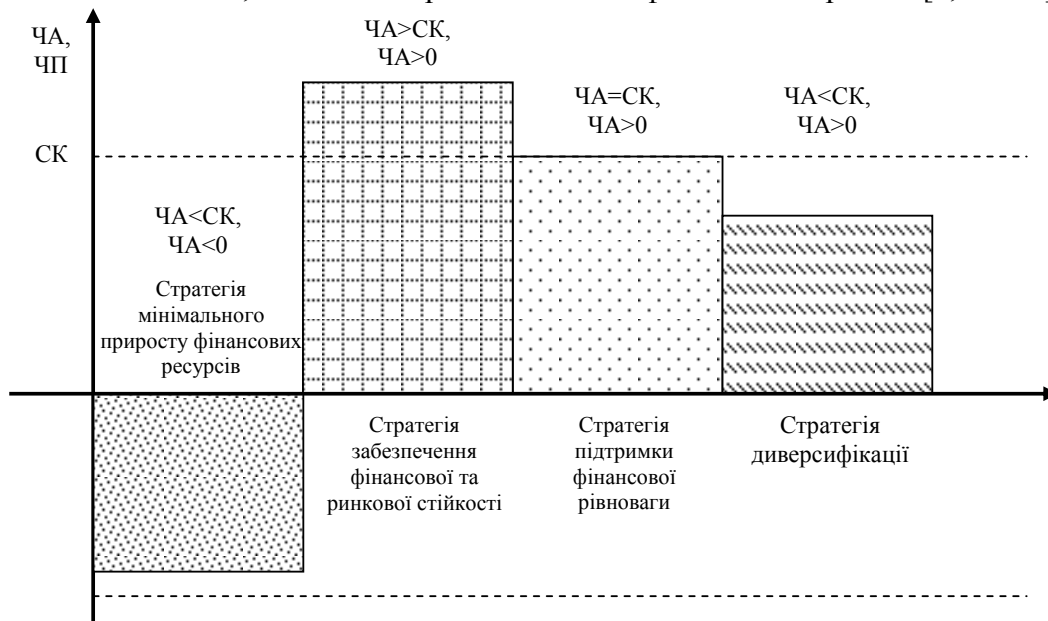


Рис. 2. Матриця оцінки стратегічної позиції підприємства

Джерело: розроблено автором

Для обґрунтованого вибору стратегічних альтернатив визначені індикатори, цілі, межі поведінки елементів фінансової рівноваги та умови антикризової фінансової стратегії. Показники, наведені на рис. 3

наочно ілюструють стан ситуаційної поведінки чистих активів і пасивів на конкретній стадії економічного розвитку підприємства при виборі відповідної альтернативи фінансової стратегії [8, с. 256].



Значення: ЧА – вартість чистих активів, ЧП – вартість чистих пасивів, СК – статутний капітал

Рис. 3. Ситуаційна поведінка чистих активів і пасивів при виборі альтернатив фінансової стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором



Зупинимось докладніше на виборі альтернативних варіантів стратегій.

Варіант 1 – стратегія мінімального приросту фінансових ресурсів підприємства в довгостроковій перспективі. Для цього варіанта фінансової стратегії характерні такі особливості: необхідність інвестування відтворювальних процесів; низький інвестиційний потенціал та потенціал фінансової стійкості; відносно високий рівень витрат і низький рівень ресурсовіддачі; порушення фінансових пропорцій у структурі активів і джерел фінансування; зниження прибутковості; забезпечення конкурентоздатності. Це послаблює ринкові можливості організації. В цілому для даної антикризової стратегії характерна низька ефективність. У той же час, у даній антикризової стратегії можуть бути варіації, що може свідчити про посилення або ослаблення окремо взятої складової в забезпеченні стійкості. Граничними параметрами даної альтернативи стратегії будуть ліквідність, платоспроможність. Для забезпечення пропорцій між елементами фінансової рівноваги на даному етапі необхідно зосередити увагу на дослідженні та оцінці ліквідності та фінансової незалежності. Оцінка результатів стратегічної діагностики рівноваги дозволила сформулювати ключові умови стратегічного стану в такий спосіб: зростання частки швидко мобілізованих активів у порівнянні з повільно реалізованими; зменшення частки простроченої дебіторської заборгованості; величина нефінансових зобов'язань не повинна перевищувати розмір фінансових активів; перевищення величини постійних пасивів проти сукупної величини менш термінових, короткострокових і найбільш термінових зобов'язань; зростання чистого оборотного капіталу; чисті активи менше статутного капіталу чи негативні.

Варіант 2 – стратегія забезпечення фінансової та ринкової стійкості, для якої характерно збалансоване виробництво і споживання фінансових ресурсів, висока віддача капіталу, авансованого в активи, значне інвестування в операційну діяльність. Дана стратегія є найбільш оптимальною з точки зору ризику: підприємство прагне приблизно до пропорційного інвес-

тиційного ресурсного споживання, підкріпленого ринковими позиціями. За аналогією з попередньою антикризовою стратегією у даного типу можуть бути різновиди. Зокрема, досягнення ринкової та інвестиційної ефективності забезпечується переважно за рахунок позикових джерел. І навпаки: при однакових ресурсних можливостях підприємство або прагне до стримування ринкових позицій (перший варіант), або їх нарощує (другий варіант).

Ця стратегія відрізняється від попереднього варіанта зростанням потенціалу фінансової стійкості та істотним посиленням стратегічної позиції, яка сформувалася на стадії становлення. Головною метою на даному етапі є досягнення припустимого економічного зростання його вартості в першу чергу за рахунок додаткового вкладення капіталу і зростання потенціалу фінансової стійкості. Цій стратегії відповідає перша модель фінансової рівноваги [7], що дозволяє сформулювати умови і обмеження в такий спосіб: збільшення темпів росту обсягів реалізації; збільшення темпів росту власного капіталу; зростання потенціалу сталого розвитку за рахунок реінвестування власних засобів; зростання ефективності операційної діяльності, при якій маржинальний прибуток перевищує постійні витрати; зниження витрат; зростання ресурсовіддачі; чисті активи і пасиви позитивні чи перевищують статутний капітал. Звідси, в процесі дослідження на даному етапі основний акцент повинний бути зосереджений на показниках ділової активності та потенціалу фінансової стійкості підприємства.

Варіант 3 – стратегія підтримки фінансової рівноваги орієнтована на гармонійний розподіл фінансових ресурсів з метою одночасного забезпечення домінуючих ринкових позицій, структури капіталу та інвестиційної привабливості, достатніх для підтримки організацією заданих параметрів свого розвитку. В ситуації максимальної ресурсної та інвестиційної віддачі підприємство може змінювати ринкові позиції і, тим, самим контролювати приплив капіталу із заданим рівнем інтенсивності. Головною метою даної стратегічної альтернативи є забезпечення стійкого розвитку





підприємства. Ключовими передумовами цієї стратегії є такі: підвищення цін з одночасним збереженням ринків збуту, зниження витрат виробництва, збільшення обсягу продажів, додаткове залучення позикового капіталу, підвищення ефективності операційного потенціалу. Крім того, даний варіант припускає зміцнення конкурентних позицій при обмежених можливостях розширення частки основного ринку і підтримку потенціалу фінансової стійкості підприємства на достатньому рівні. Реалізація цієї стратегії припускає попередню оцінку граничних параметрів елементів (показників), які визначають потенціал фінансової стійкості підприємства. Необхідно враховувати дві обставини: (1) якщо показники стабільні та мають на майбутнє тенденцію до зростання, то можна зробити висновок про стійкість розвитку підприємства; (2) якщо показники коливаються чи знижуються, необхідно прийняти рішення по зміні цільового вектора. Результати дослідження підтвердили, що при виборі стратегії на потенціал фінансової стійкості впливають такі основні фактори, як збалансованість структури фінансових ресурсів, ступінь автономії і забезпеченість активів джерелами фінансування. При формуванні цієї альтернативи стратегії необхідно керуватися такими умовами та обмеженнями: виручка від реалізації повинна перевищувати витрати; зростання чистих грошових потоків; зростання чистого оборотного капіталу; збільшення розміру власного капіталу в порівнянні з позиковим; чисті активи позитивні та дорівнюють статутному капіталу.

Варіант 4 – стратегія диверсифікації діяльності підприємства дає позитивний ефект у ситуації розширення виробничого потенціалу за рахунок скорочення одних видів діяльності та розвитку інших, більш адекватних умовам макросередовища і мікросередовища (стану потенціалу фінансової стійкості). Специфічними передумовами даної стратегії є такі: переведення активів у грошову форму, певне зростання витрат виробництва, зниження корпоративних витрат, зниження прибутку, збільшення ризику. Якщо звернутися до семантики, то диверсифікація (*diversificatio* –

зміна, розмаїтість) означає інвестування коштів у більш ніж один вид активів і є на сьогодні одним з найбільш ефективних прийомів управління ризиками [5, с. 118]. Розподіл капіталу між визначеним числом не зв'язаних між собою активів дозволяє частково нейтралізувати несприятливий вплив факторів, понизити ризик втрат і тим самим забезпечити більш високі доходи.

Крім описаних вище антикризових стратегій можливо також, що антикризове відновлення буде відбуватися за так званою діагоналлю «пасивного фінансування» і «агресивного інвестиційного зростання». Перший варіант передбачає підтримку інвестиційної активності на мінімальному рівні, висхідний рівень ринкового позиціонування і подальше скорочення позикового фінансування. Реалізація антикризової стратегії «агресивного інвестиційного зростання» заснована на збільшенні інвестиційних можливостей за рахунок позикового фінансування.

Для обґрунтування обмежень і вибору стратегії диверсифікації пропонується використовувати модель оптимізації структури капіталу, застосування якої передбачає визначення умов та обмежень в такий спосіб: збільшення грошового потоку від операційної діяльності; дотримання оптимального співвідношення між необоротними та оборотними активами; чисті активи менше статутного капіталу; дотримання оптимальної структури капіталу; певне збільшення ризику.

Заходи щодо реалізації антикризової стратегії фінансового управління, орієнтованої на стійкий розвиток підприємства наведено в табл. 1. Таким чином, основними шляхами підвищення потенціалу фінансової стійкості підприємства в умовах кризової ситуації є: 1) забезпечення фінансової рівноваги по ліквідності та платоспроможності. Це означає, що темп росту коефіцієнта інкасо-ліквідності не призведе до порушення фінансової рівноваги за умови, якщо буде забезпечено одночасно зростання коефіцієнтів маневреності капіталу і забезпеченості власними обіговими коштами. Рівноважний стан економічної системи відповідає максимальному значенню коефіцієнта надійності, тобто 1.

Заходи щодо реалізації антикризової стратегії фінансового управління

Заходи	Характеристика
1. Визначення головної мети як передумови успіху підприємства	Стабільне відтворення вартості підприємства
2. Фінансова діагностика	Виявлення тенденцій впливу факторів на стійкий розвиток підприємства Оцінка ключових індикаторів відтворення вартості та запасу потенціалу фінансової стійкості Діагностика фінансової рівноваги, потенціалу ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності Розробка діагнозу підвищення потенціалу фінансової стійкості
3. Аналіз ймовірності банкрутства підприємства	Комплексний аналіз фінансового стану Аналіз фінансового забезпечення підприємства Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства
4. Визначення тактичних цілей	Визначення фінансових, комерційних, внутрішньогосподарських цілей у відповідності зі стратегічною картою підприємства Оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості Оптимізація ефективності роботи персоналу в розрізі підрозділів
5. Оцінка стратегічної позиції підприємства	Визначення альтернативи конкуруючої переваги (конкурентний статус) стратегії підприємства Оцінка стану ситуаційної поведінки чистих активів і пасивів на конкретній стадії розвитку підприємства
6. Обґрунтування та вибір фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства	Розробка стратегій за різними варіантами на 3-5 років залежно від потенціалу стійкого розвитку: становлення, розвитку, стабілізації, диверсифікації Попередня оцінка ризику стратегій
7. Реалізація фінансової стратегії антикризового управління	Розробка прогнозів у форматі звітів про фінансові результати, рух грошових коштів та балансу Реформування системи бюджетування Удосконалення методів фінансового управління
8. Контроль та аналіз результатів реалізації фінансової стратегії антикризового управління	Реформування управлінського обліку Впровадження інтегрованої звітності, що охоплює економічні, соціальні та екологічні показники діяльності підприємства Оцінка синергетичного ефекту фінансової стратегії з урахуванням обмежень фінансових ресурсів і часу

Джерело: розроблено автором

. Усунення неплатоспроможності можливе через зменшення розміру поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, зниження періоду надання товарного (комерційного) кредиту, реалізацію високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля, проведення операцій зворотного лізингу; 2) відновлення фінансової стійкості підприємства в середньостроковій перспективі у напрямі оптимізації структури капіталу за рахунок збільшення власних фінансових ресурсів; 3) забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі шляхом диверсифікації виробництва та впровадження нових видів рентабельної продукції з конкурентними перевагами на ринок, прискорення оборотності необоротних і оборотних активів, збільшення обсягу випуску за рахунок відновлення виробничих

потужностей та використання нових технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розроблені концептуальні положення формування стратегії антикризового управління спрямовані на досягнення стійкого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Механізм стратегії антикризового управління розглядається через комплексне використання методів забезпечуючих підсистем фінансового управління: фінансової стратегії, фінансового прогнозування, діагностики, аналізу та обліку. Обґрунтування вибору стратегії антикризового управління передбачає використання матричного методу та аналізу стратегічної позиції підприємства. Вибір доцільної альтернативи фінансової стратегії пропонується здійснювати залежно від умов та обмежень відтворення потенціалу фінансової стійкості підприємства за такими варіантами: мінімально-





го приросту фінансових ресурсів, забезпечення фінансової та ринкової стійкості, підтримки фінансової рівноваги і диверсифікації діяльності. Основними напрямками реалізації фінансової стратегії антикризового управління є: розробка стратегічних фінансових планів стійкого розвитку підприємства на довгострокову перспективу у форматі звітів про фінансові результати і балансу (показників чистих активів і пасивів), моніторинг виконання планів і оцінка синергетичного ефекту стратегії. Результативність вибору антикризової фінансової стратегії підприємства оцінюється на підставі співвідношення кількості управлінських рішень, реалізація яких забезпечить досягнення цільових векторів стратегії, до загальної кількості управлінських рішень і синергетичного ефекту.

Подальші дослідження передбачають розкриття концептуальних та організаційних положень щодо вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств в умовах невизначеності.

Література

1. *Altman E. I.* A Further Investigation of the Bankruptcy Cost Question. // *Journal of Finance* – No 39 (Bd. 39). – 1984. – P. 1067 – 1089.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. *Бланк И. А.* Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
4. *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн: пер. с англ.; гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.
5. *Івченко І.Ю.* Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: [навч. посіб.] / І.Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
6. *Іонин Е.Е.* Система показателей оценки имущественного положения предприятий: монография / Е.Е.Ионин. - Донецк: Юго-Восток, 2006. - 431 с.
7. *Костырко Л.А.* Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: монография. – 2-е изд., переработ. и дополн. – Х.: Фактор, 2008 – 336 с.
8. *Костырко Л.А.* Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація:

монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 474 с.

9. *Костырко Р.О.* Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація: монографія. - Луганськ: СЛУ ім. В.Даля, 2010. – 728 с.

10. *Лахтіонова Л.А.* Фінансовий аналіз суб'єктів гос-подарювання: [монографія] / Л.А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2001. – 380 с.

11. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2001. – 580 с.

12. *Терещенко О.О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / Терещенко О.О. - К.:КНЕУ, 2006. - 268 с.

13. *Томпсон 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.

References

1. *Altman E.* A Further Investigation of the Bankruptcy Cost Question. // *Journal of Finance* - No 39 (Bd. 39). - 1984. - R. 1067 - 1089.
2. *Ansoff I.* Novaya corporate-Nye Strategy / I. Ansoff; [Lane. s English. ed. JN Kapturevskoho]. - SPb.: Peter, 1999. - 416 p.
3. *Form I.* Antykrzysznoe fynansovoe operation of business / IA Blank. - Kiev: Elga, Nika Center, 2006. - 672 p.
4. *James Van Horn. C.* Fundamentals management Finance / J. C. Van Horne: Per. c Eng. ; Ch. Ed. YV series Sokolov. - M. : Finance and Statistics, 2003. - 800 p.
5. *Ivchenko I.* Simulation economic risks and risk situations: [teach. guidances.] / IY Ivchenko. - K. : Center of educational literature, 2007. - 344 p.
6. *Yonyn EE* The system pokazate-Leu otsenki ymuschestvennoho enterprises POSITION: monohrafiyya / E.E.Yonyn. - Donetsk: South-east, 2006. - 431 p.
7. *Kostyrko LA* Diagnosis Potential financial and enterprise ekonomycheskoy Stability: monohrafiyya. - 2nd ed., Pererabot. and Advanced. - H. : Factor 2008 - 336 p.
8. *LA Kostyrko* The financial mechanism of sustainable development of enterprises, strategic objectives, system security, adaptation:



monograph. Lugansk: Izdatel'stvo "Noulidzh», 2012. - 474 p.

9. R. *Kostyrko* Monitoring and analysis in the management of economic potential entity: methodology and organization: monograph. - Lugansk: Dreams them. Volodymyr Dahl, 2010. - 728 p.

10. L. *Lahtionova* Financial Analysis-state actors podaryuvannya: [monograph] / LA Lahtionova. - K.: KNEU, 2001. - 380 p.

11. *Lihonenko LO* now Crisis Management: theoretical and methodological foundations and practical instrumentary: monograph / LO

Lihonenko. - K., Kyiv. nat. torh.-economical. Univ., 2001. - 580 p.

12. *Tereschenko AA* Crisis financial management of the company: [monograph] / AA Tereshchenko - Kyiv: Kyiv National Economic University, 2006. - 268 p.

13. A. *Thompson, AJ Strickland* Stratehycheskyy management. Art development and Implementation of country-gies: Textbook for Universities / Per. s Eng.; Ed. LG Zaitsev, MI Sokolovoy. - M.: Banks and stock exchange, UNITY, 1998. - 576 p.

Костырко Л.А.

Формирование стратегии антикризисного финансового управления предприятием в условиях неопределенности

В статье раскрыты предпосылки и проблемы формирования стратегии антикризисного финансового управления предприятий. Предложенная модель раскрывает обеспечивающие подсистемы, последовательность и результаты антикризисного финансового управления. Обоснован выбор стратегии антикризисного финансового управления в зависимости от условий и ограничений воспроизводства потенциала финансовой устойчивости в разрезе альтернатив: минимального прироста финансовых ресурсов, обеспечение финансовой и рыночной устойчивости, поддержания финансового равновесия, диверсификации деятельности. Сформулированы мероприятия по реализации антикризисной стратегии финансового управления и определены пути повышения потенциала финансовой устойчивости предприятия в условиях неопределенности.

Ключевые слова: антикризисное финансовое управление, стратегия, потенциал финансовой устойчивости, стратегическое позиционирование, диагностика, прогнозирование, финансовое равновесие, неопределенность.

Kostyrko L.

Formation of financial strategy anti-crisis management in the face of uncertainty

In the article the conditions and problems of forming financial strategies of crisis management. The model reveals providing subsystem, consistency and results of anti-crisis financial management. The choice of anti-crisis strategy financial management according to the conditions and restrictions reproduction potential financial sustainability for alternatives: increase the minimum financial resources and ensuring financial market stability, maintaining financial equilibrium diversification. Formed measures to implement the anti-crisis strategy financial management and the ways of enhancing the potential financial viability in the face of uncertainty.

Keywords: financial crisis management strategy, the potential financial stability, strategic positioning, diagnostics, forecasting, financial balance, uncertainty.

Рецензент: Онишко С. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Фінансові ринки» Національного університету державної податкової служби України, м. Ірпінь, Україна.

Reviewer: Onishko S. – Professor, Ph.D. of Economics, Head of Financial markets Department National University of State Tax Service of Ukraine, Irpin, Ukraine.

e-mail: onyshko_sv@ukr.net

*Стаття подана
01.12.2015 р.*