

Гончар І.О.,
аспірант кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті проаналізовано зміст та структуру антикризового фінансового менеджменту з позицій комплексу профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи на підприємстві та системи управління фінансами, спрямованої на виведення підприємства з кризи. Розглянуто множинні підходи щодо функцій антикризового фінансового менеджменту та завдань, які повинні бути виконані. Досліджено ключове місце антикризового фінансового менеджменту у корпоративній структурі управління підприємств. Наведено варіативні наукові підходи щодо визначення основних принципів кризового фінансового менеджменту. Досліджено роль кризис-аспекту в контексті управління фінансами підприємства. Акцентовується увага на необхідності формування антикризового фінансового менеджменту для підприємств, що буде спрямоване на їх виживання і ринкову адаптацію в умовах глобальних пере-творень на міжнародних ринках.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, антикризовий менеджмент, антикризовий фінансовий менеджмент, фінансовий менеджмент підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних умовах фінансовий стан багатьох комерційних організацій набуває негативних тенденцій, тому на першому плані постають питання антикризового фінансового менеджменту як ефективного механізму антикризового управління.

Формування антикризового фінансового менеджменту на рівні підприємств націлене на їх виживання і адаптацію до ринкових умов, що є особливо важливим в умовах глобалізації світового господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорію та практику антикризового фінансового менеджменту на корпоративному рівні досліджують багато вітчизняних та зарубіжних вчених: О.Й. Шевцова [2], В.О. Василенко, І.А. Бланк [3; 6], А.І. Архипов, І.А. Погосова, Д.Ю. Шпіліна [7], Г.П. Іванов, В.І. Кошкін, В.І. Фучеджи [5], М.В. Каменева [1], М. Білик, О.О. Терещенко, Е. Альтман, У. Бівер, Дж.В. Шарп, А. Сміт, П. Уотермен, М. Спенс.

В даній статті у розгляді поняття антикризового фінансового управління використані дослідження І.А. Бланка, О.Й. Шевцової; у визначенні його функцій розглянуто роботи І.А. Бланка, А.І. Архипова, І.А. Погосової. У визначенні головних принципів досліджуваної категорії розглянуто напрацювання Д.Ю. Шпіліної, В.І. Фучеджи. Описано дослідження М.В. Каменевої, яка окреслила місце антикризового фінансового менеджменту в загальній структурі управління підприємства. Проте з огляду на увесь вищенаведений аналіз, й досі низка питань стосовно антикризового фінансового управління залишається нерозглянутою в повній мірі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі розглянутих літературних джерел автором

була доповнена й зображена схема антикризових фінансових заходів в системі фінансового антикризового управління підприємства. Варіативні принципи антикризового фінансового управління було зведено у єдину комплексну систему принципів антикризового фінансового менеджменту підприємства.

Мета статті полягає у визначенні особливостей завдань, функцій та принципів антикризового фінансового менеджменту підприємства. Необхідно підкреслити місце антикризового фінансового менеджменту в загальній структурі корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. На початку 90-х років ХХ ст. антикризовий фінансовий менеджмент виник на стику двох напрямків економічної науки – антикризового управління та фінансового менеджменту, об'єднавши в собі сукупність фінансових інструментів антикризового управління на основі впровадження стратегічного і тактичного фінансового менеджменту в діяльність комерційної організації. Потреба виділення антикризового фінансового менеджменту назріла у зв'язку з розумінням керівництвом підприємств необхідності кваліфікованого фінансового управління в умовах фінансової кризи, однак універсальне визначення та методологічне обґрунтування даного напрямку відсутні як у закордонній, так і у вітчизняній літературі [1].

О.Й. Шевцова розглядає специфіку поняття антикризового фінансового менеджменту з двох позицій:

1. Як комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), впровадження системи запобіжних заходів тощо.

2. Як систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи, зокрема, за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [2].

З точки зору функціонального підходу антикризовий фінансовий менеджмент можна розділити на фази, які зображені в алгоритмі на рис. 1.

І.А. Бланк наводить схоже до О.Й. Шевцової визначення антикризового фінансового менеджменту. Вчений розглядає його як систему принципів і фінансових методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на профілактику, попередження і подолання кризового розвитку й небезпеки банкрутства підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків (рис. 1) [3].

І.А. Бланк стверджує, що у процесі реалізації своєї головної мети антикризовий фінансовий менеджмент підприємства спрямований на вирішення наступних основних завдань:

- 1) своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи;
- 2) усунення неплатоспроможності підприємства;
- 3) відновлення фінансової стійкості підприємства;

- 4) запобігання банкрутства та ліквідації підприємства;
- 5) мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства [3].

А.І. Архипов, І.А. Погосова вважають, що функції антикризового фінансового менеджменту спрямовані на забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі і

запобігання, таким чином, появи і розвитку кризової ситуації. При виникненні явних ознак фінансової неспроможності менеджери підприємства повинні знати, якими способами можна запобігти ліквідації підприємства або зменшити втрати власників (акціонерів і зовнішніх інвесторів, чії кошти використовуються в економічному обороті підприємства) [2].



Рис. 1. Схема антикризових фінансових заходів в системі фінансового антикризового управління підприємства

Джерело: складено й доповнено автором на основі [3]



Рис. 2. Функції антикризового фінансового управління підприємством [3, с. 32]

Антикризове фінансове управління підприємством реалізує свої завдання шляхом здійснення певних функцій, наведених на рис. 2 [3, с. 32].

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.

На рис. 3. схематично зображено місце антикризового фінансового менеджменту в системі управління фінансами підприємств.

Антикризовий фінансовий менеджмент 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 [4].

Д.Ю. Шпіліна акцентує увагу на тому, що система антикризового фінансового менеджменту базується на таких принципах:

1. Готовність до змін, що відбуваються в організації.

2. Принцип використання превентивних заходів. Він свідчить про те, що краще вчасно попередити виникнення кризи, ніж дозволити його настання і надалі боротися з його негативними наслідками.

3. Принцип негайного реагування. Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки він матиме на діяльність підприємства.

4. Принцип комплексності управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію кризи [7].

Система антикризового фінансового менеджменту базується на таких принципах:

1. *Принцип постійної готовності реагування.* Досягається в результаті ефективного фінансового менеджменту. Зміна фінансової рівноваги підприємства можлива на будь-якому етапі його економічного розвитку і визначається природним відгуком на зміни зовнішніх і внутрішніх умов його господарської діяльності.

2. *Принцип превентивності дії.* Цей принцип передбачає, що краще запобігти загрози фінансової кризи, ніж здійснювати його дозвіл і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків. Реалізація цього принципу забезпечується ранньою діагностикою передкризового фінансового стану підприємства і своєчасним використанням можливостей нейтралізації фінансової кризи.



Рис. 3. Концепція антикризового фінансового менеджменту в системі управління фінансами підприємств [1]

3. *Принцип терміновості реагування.* Кожен із негативних проявів фінансової кризи не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але й породжує нові властиві йому негативні фінансові наслідки. Тому чим раніше будуть задіяні антикризові фінансові механізми по кожному з кризових симптомів, тим більшими можливостями по самовідновленню буде володіти підприємство.

4. *Принцип адекватності реагування.* Використовувана система фінансових механізмів з нейтралізації або розв'язання фінансової кризи пов'язана з витратами фінансових ресурсів або втратами, пов'язаними з нерезалізованими можливостями. Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи та її дозволу повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним цьому рівню.

5. *Принцип комплексності прийнятих рішень.* Практично кожна фінансова криза підприємства за джерелами генеруючих його чинників, а відповідно, і за формами прояву своїх негативних наслідків носить комплексний характер. Аналогічний комплексний характер повинна носити й система розроблених і реалізованих антикризових заходів.

6. *Принцип альтернативності дій.* Цей принцип передбачає, що кожне з прийнятих антикризових фінансових рішень має базуватися на розгляді максимально можливого числа їх альтернативних проектів з визначенням рівня їх результативності і оцінкою витрат.

7. *Принцип адаптивності управління.* Кризові фактори зазвичай характеризуються високою динамікою. Це зумовлює необхідність високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища.

8. *Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів.* У процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості його нейтралізації. У цьому випадку підприємство

може уникнути втрати керованості і процедур зовнішнього контролю своєї фінансової діяльності.

9. *Принцип оптимальності зовнішньої санації.* Принцип оптимальності зовнішньої санації припускає, що при виборі її форм і складу зовнішніх санаторів слід виходити з системи певних критеріїв, що розробляються в процесі антикризового фінансового управління. Такими критеріями можуть бути збереження управління підприємством його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства та ін.

10. *Принцип ефективності.* Реалізація цього принципу забезпечується зіставленням ефекту антикризового фінансового управління і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів [6].

Розглянуті вище положення були об'єднані автором у єдину комплексну систему принципів антикризового фінансового менеджменту підприємства, що наведена у таблиці 1.

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації.

В.І. Фучеджи наполягає на тому, що антикризове фінансове управління має базуватися на спільних властивостях, які притаманні управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення її причин, це і є специфічні функції, властиві антикризовому фінансовому менеджменту. Важливим моментом є передбачення того, як одні фінансові проблеми можуть спричинити за собою інші і тим самим ще більше погіршити фінансовий стан підприємства. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним, а також носить превентивний характер [5].

Необхідно відзначити, що розвиток антикризового фінансового управління підприємством визначається аналізом фінансової кризи, її масштабами, причинами, факторами та заходами щодо її запобігання. Об'єктивна природа виникнення

Таблиця 1

Принципи антикризового фінансового менеджменту підприємства

Принцип	Ключова характеристика
Превентивність заходів	Завчасне попередження виникнення кризи менш ресурсно затратне, аніж її настання і подальша боротьба з її негативними наслідками
Готовність до змін	Підтримка постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його розвитку.
Негайне реагування	Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки вона матиме на діяльність підприємства
Комплексність рішень	Система розроблених і реалізованих антикризових заходів повинна носити комплексний характер
Альтернативність дій	Кожне рішення має базуватися на розгляді максимально можливого числа його альтернативних проектів і очікуваних наслідків
Адекватність реагування	Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним йому
Адаптивність управління	Високий рівень гнучкості антикризового фінансового менеджменту, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища
Використання внутрішніх ресурсів	Підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості для нейтралізації кризових явищ
Оптимальність санації	Критерії вибору зовнішньої санації збереження управління підприємством його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства, ін.
Ефективність	Порівняння ефекту антикризового фінансового менеджменту і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7]

фінансової кризи на підприємствах відображає не тільки закономірність її циклічної прояви, а й можливість її успішного вирішення [4].

Ефективність антикризового фінансового управління підприємством можлива лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів [2].

Практика засвідчує: щоб досягти необхідного рівня конкурентоспроможності можуть лише ті підприємства, які вчасно реагують на інноваційні вимоги, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та якісної інформаційної підтримки відповідних управлінських рішень. Усі інші господарські структури опиняються у стані боротьби за виживання [2].

Антикризовий фінансовий менеджмент є складовим процесом управління підприємством, 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.

Висновки. Таким чином, можна стверджувати, що формування антикризового фінансового менеджменту для підприємств, спрямоване на їх виживання і адаптацію до несприятливих ринкових умов, стає особливо важливим в умовах глобальних економічних перетворень.

Антикризовий фінансовий менеджмент може бути успішним, якщо він є своєчасним і, що дуже важливо, – носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидкозмінних умовах здатне досягти поставленої цілі і ефективно вирішувати завдання загальної системи менеджменту підприємства.

Література:

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. Шевцова О.Й. Основы антикризового фінансового управління підприємством / О.Й. Шевцова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : [учеб. курс] / И.А. Бланк ; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 656 с.
4. Баязит Б.Н. Новые подходы к антикризисному механизму управления финансами предприятия / Б.Н. Баязит [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/30/761/761.pdf>.
5. Фучеджи В. И. Антикризисное финансовое управление в обеспечении устойчивости системы управления предприятием / В.И. Фучеджи // *Новый университет «Экономика и право»*. – 2012. – № 11. – С. 20–23.
6. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2003. – 496 с.
7. Шпилина Д.Ю. Особенности антикризисного управления финансами предприятия / Д.Ю. Шпилина, Н.В. Радионова //

Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3698>.

Гончар И.О. Сущность и место антикризисного финансового менеджмента в структуре управления предприятия

Аннотация. В статье проанализированы содержание и структура антикризисного финансового менеджмента с позиций комплекса профилактических мероприятий, направленных на недопущение финансового кризиса на предприятии и системы управления финансами, направленной на вывод предприятия из кризиса. Рассмотрены множественные подходы относительно функций антикризисного финансового менеджмента и задач, которые должны быть выполнены. Исследовано ключевое место антикризисного финансового менеджмента в корпоративной структуре управления транснациональных компаний. Приведены вариативные научные подходы к определению основных принципов кризисного финансового менеджмента. Исследована роль кризис-аспекта в контексте управления финансами предприятий. Акцентируется внимание на необходимости формирования антикризисного финансового менеджмента для предприятий, который будет направлен на их выживание и рыночную адаптацию в условиях глобальных преобразований на международных рынках.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, антикризисный менеджмент, антикризисный финансовый менеджмент, финансовый менеджмент предприятия.

Gonchar I.O. The nature and place of crisis financial management in the administration structure of enterprise

Summary. The article analyzes the content and structure of the crisis financial management from the positions of preventive measures set in order to prevent the financial crisis on the enterprise and the financial systems management, aimed to remove the company from the crisis. Studied multiple approaches to crisis financial management functions and tasks to be fulfilled. Studied key place of financial crisis management in the corporate governance structure of multinational companies. Variable scientific approaches to determining the basic principles of financial management crisis are defined. Studied the role of crisis management aspect in the context of corporations' finance management. Attention is focused on the need of crisis management development for the financial corporations that will be directed to their survival and market adaptation to global changes on international markets.

Keywords: financial management, crisis management, financial crisis management, financial management of enterprise.