

УДК 65.014.1:336:330.33.01

**Хацер М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Інженерний інститут  
Запорізького національного університету

## **АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА МЕХАНІЗМ ЗДІЙСНЕННЯ**

*У науковій статті визначено ключове значення антикризового фінансового управління для боротьби та запобігання появи фінансових криз на підприємствах. Розкрито сутність та надано характеристику поняттям «управління», «управління на підприємстві», «антикризове управління», «антикризове управління на підприємстві». Досліджено взаємозв'язок між управлінням, управлінням на підприємстві, антикризовим управлінням, антикризовим управлінням на підприємстві, антикризовим фінансовим управлінням на суб'єкті підприємницької діяльності. Окремо визначено сутність та надано характеристику антикризовому фінансовому управлінню на підприємстві, а також розроблено та наведено механізм такого виду управління, що включає наступні елементи: мета, завдання, об'єкти, суб'єкти, напрямки, комплекс заходів.*

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризове фінансове управління, механізм, підприємство, управління.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови посткризового розвитку економіки України супроводжуються наявністю та розвитком на більшості вітчизняних підприємств фінансових криз різного ступеню глибини, що вимагає від суб'єктів господарювання впровадження антикризового фінансового управління (АФУ). За таких умов визначення сутності, надання характеристики та розробка механізму здійснення АФУ є акту-

альним для українських суб'єктів підприємницької діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження антикризового фінансового управління у компаніях дозволяє виділити такі напрямки наукових напрацювань:

1. Теоретична характеристика антикризового управління, у тому числі на підприємстві. Серед розроб-

ників можемо виділити: В.О. Василенко, О.П. Єлець, Л.А. Зверук і Н.М. Давиденко, А.Д. Чернявського та інших.

2. Розкриття сутності та особливостей антикризового фінансового управління на підприємствах. До цього наукового напрямку відносимо роботи: О.В. Ареф'євої та Ю.В. Прохорова, І.О. Бланка, Ф.А. Важинського і А.В. Колодійчук, О.О. Терещенко та інших науковців.

Не зважаючи на ґрунтовні наукові роботи у царині антикризового фінансового менеджменту суб'єктів господарювання, постійний розвиток і трансформація економічних систем на світовому, міжнародному, національному, регіональному рівнях вимагають їх удосконалення з врахуванням сучасних вимог та критичного дослідження існуючих досліджень.

**Мета статті** – визначення сутності, наведення теоретичної характеристики та розробка механізму антикризового фінансового управління на підприємстві на основі критичного дослідження теоретико-практичних напрацювань закордонних та вітчизняних вчених.

**Виклад основного матеріалу.** Говорячи про боротьбу з фінансовими кризами та недопущення появи цих криз на підприємстві необхідно розуміти, що ключовим тут є розробка та використання відповідного управління, що отримало назву антикризове фінансове управління. При цьому, відзначаємо, що дослідження АФУ на підприємстві не можливо без характеристики управління та антикризового управління.

Управління є ключовою ознакою функціонування будь-якого колективу людей не зважаючи на мету його діяльності, склад та час спільної діяльності. Дослідивши напрацювання вітчизняних та закордонних вчених [1; 2; 3] можна виділити ряд ознак управління (рис. 1) на основі чого надати визначення: «Управ-

ління – це процес впливу суб'єктів управління на об'єкти управління, що включає в себе використання відповідних методів, інструментів, дій (функцій) з метою забезпечення їх функціонування та ефективного розвитку».

У цьому контексті під суб'єктами управління ми будемо розуміти відповідні групи або окремих індивідумів, що здійснюють управлінські впливи (приймають управлінські рішення) на об'єкти управління, це можуть бути: міжнародні організації, їх структурні елементи або окремі посадовці; державні органи влади, їх структурні елементи або посадовці; органи місцевого самоврядування, їх структурні елементи або окремі посадовці; власники, керівники, відповідні підрозділи або персонал суб'єктів господарювання; домашні господарства та їх учасники.

Під об'єктами управлінської діяльності слід розуміти відповідні формальні або неформальні утворення, процеси, дії, групи людей, що змінюються під управлінським впливом окремих суб'єктів управління. Тут можемо виділити: світові, міжнародні, національні, регіональні політичні, економічні та соціальні системи, а також їх складові; суб'єктів господарювання та їх групи; організовані (не організовані) групи людей; домашні господарства.

Щодо методів управління, то враховуючи наукові розробки ряду науковців [1; 2; 4], можемо виділити: економічні: стратегічне і поточне планування, економічне стимулювання і матеріальна відповідальність, ціноутворення, кредитна та податкова політика; організаційно-розпорядчі: організаційне регламентування, організаційне нормування, розстановка кадрів; соціально-психологічні: управління соціально-масовими процесами, управління групами, соціальне нормування

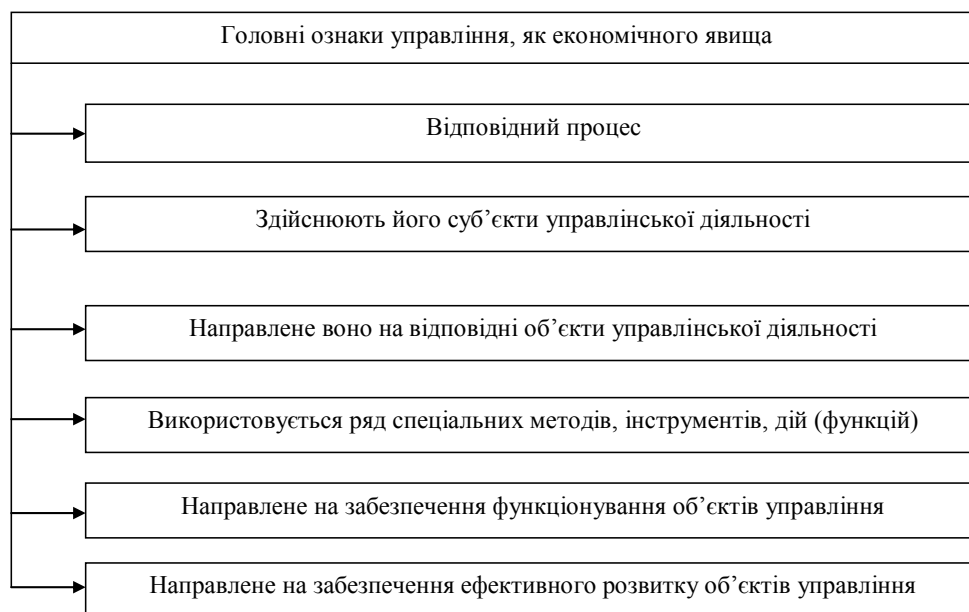


Рис. 1. Головні ознаки управління, як економічного явища

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 3]

і соціальна профілактика, соціальне регулювання, формування і розвитку трудового колективу, психологічного спонукання, професійного відбору і навчання кадрів; правові: правова регламентація, конкретні розпорядчо-правові акти; ідеологічні: пропаганда та агітація; технологічні: технологічні документи.

Щодо інструментів управління, то погоджуємось з Г.М. Серковою, що до них необхідно віднести: інструменти прямого та непрямого впливу, а також матеріального, морального та владного впливів [5, с. 173]. До управлінських дій (функцій) слід віднести: облік, аналіз, планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль.

Також важливо надати класифікацію видів управління, вважаємо, що його необхідно розділяти за масштабами: глобальне; макроуправління; мезоуправління; мікроуправління.

Досліджуючи види управління вважаємо, що на особливу увагу заслуговує управління на рівні окремих суб'єктів господарювання, тобто управління на підприємстві. Враховуючи наведе визначення терміну управління та його ознаки (див. рис. 1), а також напрацювання закордонних і вітчизняних науковців [2; 5; 6] можемо надати таке визначення: «Управління на підприємстві – це процес впливу зовнішніх та внутрішніх суб'єктів управління на підприємство, його складові, окремі процеси та дії, що включає в себе використання відповідних методів, інструментів, дій (функцій) з метою забезпечення функціонування та ефективного розвитку такого суб'єкта господарювання».

У контексті дослідження управління на рівні підприємства викликає цікавість розподіл суб'єктів управління на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх суб'єктів управління підприємствами відносимо: державні та муніципальні органи влади; конкурентів; контрагентів; споживачів продукції; контактні аудиторії. Відзначаємо обмежений управлінський вплив зовнішніх суб'єктів менеджменту на підприємство. До внутрішніх суб'єктів управління підприємствами відносимо: власників, керівництво та персонал. Відзначаємо значний управлінський вплив внутрішніх суб'єктів менеджменту на підприємство, особливо, що стосується мажоритарних власників та керівників вищого рангу.

Досліджуючи управління у контексті боротьби з кризами необхідно звернути увагу та охарактеризувати такий тип управління як антикризове управління. Підсумувавши наукові розробки ряду вчених [7; 8], а також враховуючи визначення сутності та характеристики елементів управління, як економічного явища (див. вище), можемо додати, що антикризове управління є складовою управління та має дещо іншу мету ніж управління взагалі, а саме: запобігання можливим ускладненням у діяльності об'єктів управління, забезпечення їх стабільного успішного функціонування. Тоді можемо надати таке визначення: «Антикризове управління – це процес впливу суб'єктів антикризового управління на об'єкти антикризового управління, який

є складовою менеджменту, що включає в себе використання відповідних методів, інструментів, дій (функцій) з метою запобігання можливим ускладненням у діяльності об'єктів антикризового управління, забезпечення їх стабільного успішного функціонування». При цьому, наведені вище суб'єкти, об'єкти, методи, інструменти, дії (функції) управління можливо використати в межах антикризового управління.

З іншої сторони, у контексті проведення дослідження необхідним є акцентувати увагу на антикризовому управлінні на підприємстві.

Визначаючи сутність антикризового управління на підприємстві можемо зазначити, що вона буде ідентичною до антикризового управління з акцентом саме на його проведення на суб'єктах господарювання.

У той же час відзначаємо суттєві відмінності такого управління від управління взагалі та антикризового управління, хоча мета буде однаковою з антикризовим менеджментом. Щодо завдань антикризового управління на підприємстві, то вони будуть наступні: формування системи локалізації та оцінки кризових проявів; підготовка персоналу; розробка відповідних антикризових стратегій розвитку та комплексу стабілізаційних тактичних заходів; забезпечення ринкової та господарської гнучкості.

Ключовим аспектом антикризового управління на підприємстві є розробка та запровадження відповідної антикризової стратегії. Акцентуємо увагу на наступних антикризових стратегіях:

- запобігання, коли підприємство концентрується на недопущенні розвитку криз. Дана стратегія веде до поступової стагнації суб'єктів господарювання, оскільки вони виключають такий важливий елемент свого розвитку, як кризи;

- сповільнення, коли господарюючі суб'єкти акцентують увагу на сповільненні розвитку кризових проявів, з метою максимальної адаптації до їх розвитку;

- мінімізації наслідків, коли антикризова діяльність суб'єктів підприємницької діяльності направлена на максимальне зменшення втрат та збитків, які нанесені їм кризою;

- кризового розвитку, коли підприємства використовують кризу для початку нового етапу власного розвитку та трансформації фінансово – господарської діяльності;

- відсікання зайвого, коли бізнес-одиниці зменшують втрати та отримують додаткові доходи прибираючи не потрібні в умовах кризи елементи власної системи.

Об'єктами антикризового управління на підприємстві є само підприємство, як економічна та господарська система, підрозділи та окремі його співробітники. Щодо суб'єктів управління, то по зрівнянню зі звичайним управління додаються наступні групи: до зовнішніх суб'єктів: господарські суди, арбітражні управляючі, спеціалісти з антикризового управління; до внутрішніх – спеціально підготовлені у галузі антикризового управління співробітники.

Функціями антикризового управління є: діагнос-

тика кризових проявів; передкризове, кризове, посткризове управління; трансформації підприємства; кризового розвитку.

Антикризове управління на підприємстві має ряд особливостей щодо інших типів і видів управлінської діяльності, а саме: висока гнучкість та адаптивність до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, які швидко змінюються; зміщення акценту від матеріального на не матеріальне стимулювання; пріоритет мотивації; зростання неформальних аспектів в управлінні; розвиток стійкості; значна увага до ентузіазму; постійний пошук нових напрямків та форм розвитку; зростання децентралізації управління в умовах зменшення демократії по відношенню до прийняття управлінських рішень.

Щодо класифікації антикризового управління на підприємстві, то вважаємо, що можна виділити наступні ознаки:

- за масштабами: стосовно всього підприємства; стосовно певного напрямку його діяльності або підрозділів; стосовно окремого процесу або працівника;
- за напрямком управлінського впливу: зовнішнє; внутрішнє;
- за обсягами проведення: комплексне; локальне.
- за сферами: фінанси; виробництво; управління персоналом; маркетинг; соціальні відносини; збут – постачання;

Відзначаємо ключове значення антикризового управління у фінансовій сфері, тобто антикризового фінансового управління. Враховуючи теоретичні розробки ряду вчених [9; 10], можемо сформулювати головні ознаки антикризового фінансового управління на підприємстві (рис. 2) та на їх основі надати таке визначення: «Антикризове фінансове управління – це

підсистема антикризового управління, що є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, діяльність якої спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства, фінансове оздоровлення суб'єкта господарювання та виведення його з кризового стану».

Досліджуючи антикризове фінансове управління на підприємстві необхідно визначити його особливості: переважний акцент на фінансові відносини суб'єкта господарювання; пошук джерел фінансування попередження фінансової кризи або її нівелювання; оцінка ефективності та результативності антикризового фінансового управління у грошовому вимірі.

В межах запровадження антикризового фінансового управління на підприємстві необхідно розробити відповідний механізм (рис. 3).

Розкриваючи складові наведеного механізму (див. рис. 3) відзначаємо, що мета антикризового фінансового управління наведена у його визначенні.

До завдань антикризового фінансового менеджменту на підприємстві можемо віднести наступні: формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують ґрунтування альтернативних варіантів керуючих рішень; діагностика фінансового стану та результатів фінансової діяльності підприємства; планування недопущення розвитку фінансової кризи або фінансового оздоровлення підприємства; розробка дієвої системи стимулювання реалізації керуючих рішень з фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання.

Об'єктами антикризового фінансового менеджменту на підприємстві є: фінансова система бізнес-одиниці; фінансові відносини суб'єкта господарювання; окремі підрозділи та працівники компанії. Суб'єктами такого типу управління будуть ідентичні суб'єкти, що і для антикризового менеджменту.

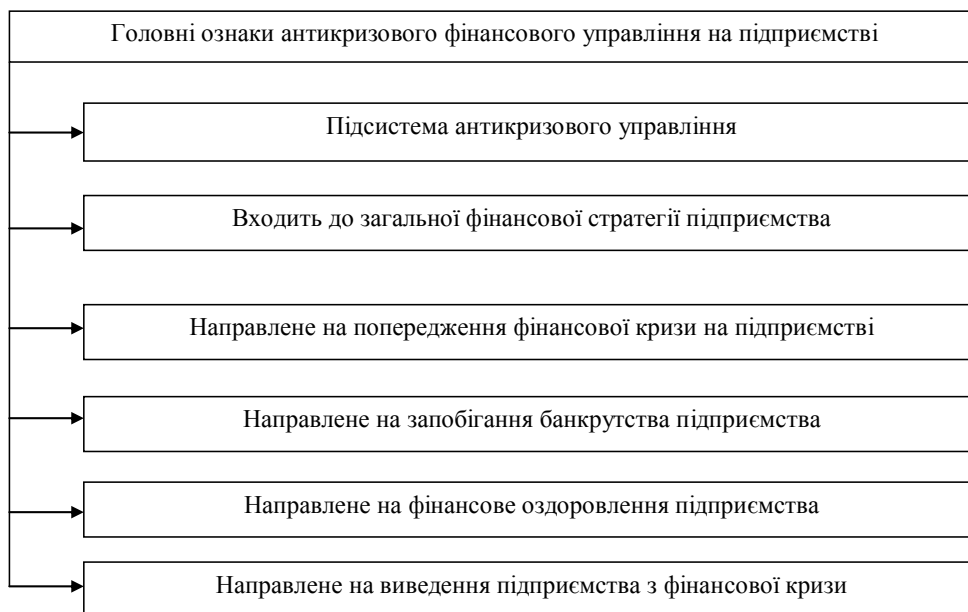
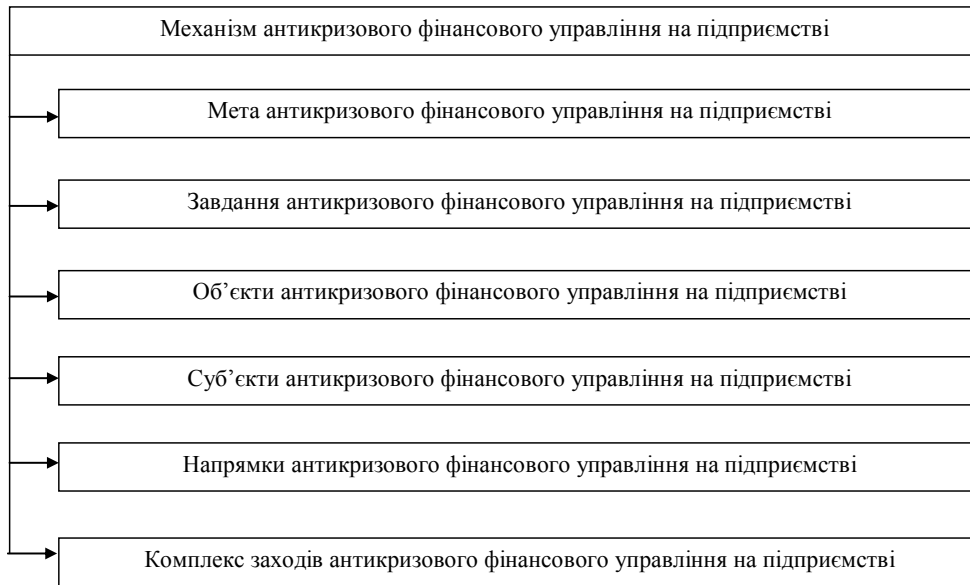


Рис. 2. Головні ознаки антикризового фінансового управління на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [9; 10]



**Рис. 3. Механізм антикризового фінансового управління на підприємстві**

*Джерело: власні дослідження*

У контексті характеристики антикризового фінансового управління на підприємстві важливо розкрити напрямки такого менеджменту:

1. Маркетинг і збут продукції. Тут проводиться аналіз зовнішнього середовища: ринкові фактори, які впливають на збут продукції і ємність ринку; мотивація споживачів; еластичність попиту і рівень платоспроможності; умови збуту; галузеві ризики; ситуація на суміжних сировинних ринках; кількісна оцінка частини ринку, яка належить підприємству, у відповідності з попитом основних споживачів готової продукції з посиленням на існуючий обсяг реалізації і перспективи збільшення; перелік можливих конкурентів, їхні переваги і недоліки; схема реалізації продукції; визначаються методи стимулювання; вносяться конкретні пропозиції оптимального співвідношення реалізаційної ціни і собівартості; оцінюється діяльність підприємства з точки зору антимонопольного законодавства.

2. Виробництво і капіталовкладення. В межах цього напрямку антикризового фінансового управління збираються дані про використання обладнання, його зношування, витрати, пов'язані з оновленням (придбанням нового, ремонт і реконструкція), можливість оренди або лізингу. Також характеризує виробничий процес, його «вузькі» місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (включаючи альтернативи).

3. Управління та організація. В межах цього напрямку антикризового фінансового управління досліджують: організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації, управлінський і кадровий склади, фактичну чисельність працівників і пропозиції про зменшення кількості, можливості злиття, приєднання або розукрупнення з врахуванням вимог антимонопольного законодавства.

4. Фінанси. В межах цього напрямку антикризового фінансового управління пропонується: проноз обсягу випуску і реалізації продукції, баланс грошових надходжень і витрат, зведений баланс активів і пасивів (на початок і кінець поточного року), аналіз шляхів досягнення незбитковості підприємства, оцінка потреб і інвестицій, форми і джерела мобілізації фінансових ресурсів, графік їх використання, повернення фінансових ресурсів (якщо вони були залучені на умовах повернення).

Комплекс заходів антикризового фінансового управління на підприємстві залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, рівня розвитку та глибини фінансової кризи, фінансової стратегії бізнес-одиниці. При цьому можливо виділити такі групи заходів антикризового фінансового менеджменту у компанії:

1. Заходи фінансово-економічного характеру – ці заходи направлені на знаходження джерел фінансування антикризового фінансового управління на підприємстві та акумуляцію необхідної суми коштів для потреб такого управління. Відзначаємо можливість залучити до фінансування антикризового фінансового менеджменту на підприємстві як внутрішніх, так і зовнішніх джерел. До внутрішніх джерел відносимо кошти підприємства та його власників і працівників. До зовнішніх – кошти інвесторів, кредиторів, держави.

2. Заходи організаційно-правового характеру, що спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо.

3. Виробничо-технічні санаційні заходи, які пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням вироб-

ничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, поліпшення якості продукції та зниження її собівартості, вдосконалення асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією резервів у сфері виробництва.

4. Заходи соціального характеру, які направлені на соціальний захист працівників підприємства в умовах антикризового фінансового управління та пов'язані з перепідготовкою персоналу, пошуком нових робочих місць звільненим працівникам в межах підприємства, матеріальної та інформаційної підтримки персоналу, у тому числі звільнених працівників.

У контексті дослідження антикризового фінансового управління на підприємстві важливим є розкрити процес розробки, запровадження та здійснення такого управління: прийняття стратегічного рішення щодо трансформації управлінської системи бізнес-одиниці з метою запровадження антикризового фінансового управління; формування групи розробників антикри-

зового фінансового управління на підприємстві; виділення ресурсів на розробку антикризового фінансового управління; моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з акцентом на аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання; розробка та запровадження на підприємстві антикризового фінансового менеджменту; моніторинг та оцінка ефективності і результативності здійснення антикризового фінансового управління; внесення змін до антикризового фінансового управління.

**Висновки.** У дослідженні було розкрито і охарактеризовано антикризове фінансове управління на підприємстві, а також визначено складові такого економічного явища з врахуванням критичної оцінки теоретико-практичних напрацювань закордонних та вітчизняних вчених.

Подальші дослідження необхідно сконцентрувати на розкритті особливостей антикризового фінансового управління на підприємствах різних сфер економіки.

#### Список літератури:

1. Кнорринг В.И. Система управления предприятием. Москва : Финансы и статистика, 2010. 524 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб. : Издательство «Питер», 2000. 832 с.
3. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент : Навч. пос. Київ : Знання, 2008. 483 с.
4. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Москва : Прогресс, 2005. 316 с.
5. Серкова Г.М. Инструменты управления экономическим развитием промышленных предприятий. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Т. 1. №. 11. С. 171–175.
6. Яркіна Н.М. Управление предприятием как экономическая категория (теоретические аспекты). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. №. 1. С. 130–136.
7. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. Т. 3. № 6. С. 316–319.
8. Lalonde C. Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25. P. 17–21.
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
10. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. №. 11. С. 36–40.

#### **Хацер М.В. АНТИКРИЗИСНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ: СУЩНОСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА И МЕХАНИЗМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ**

*В научной статье определено ключевое значение антикризисного финансового управления для борьбы и предотвращения появления финансовых кризисов на предприятиях. Раскрыта сущность и дана характеристика понятиям «управление», «управление на предприятии», «антикризисное управление», «антикризисное управление на предприятии». Исследована взаимосвязь между управлением, управлением на предприятии, антикризисным управлением, антикризисным управлением на предприятии, антикризисным финансовым управлением на субъекте предпринимательской деятельности. Отдельно определена сущность и дана характеристика антикризисному финансовому управлению на предприятии, а также разработан и приведен механизм такого вида управления, который включает следующие элементы: цель, задачи, объекты, субъекты, направления, комплекс мероприятий.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисное финансовое управление, механизм, предприятие, управление.

**Khatser Maxym. ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE:  
THE ESSENCE, CHARACTERISTICS AND IMPLEMENTATION MECHANISM**

*The scientific article has identified the key value of anti-crisis financial management for frightening against and the essence prevention of financial crises emergence at enterprises. The nature of such notions as “management”, “management at an enterprise”, “anti-crisis management”, “anti-crisis management at an enterprise” has been described. In addition, the work has provided their characteristic features. The relationship between management, management at an enterprise, anti-crisis management, anti-crisis management at an enterprise, anti-crisis financial management of subjects of economic activity has been studied. Besides, the research has stated the essence of anti-crisis management at an enterprise under which it is suggested to understand a sub-system of anti-crisis management, which represents a part of a common financial strategy of an enterprise, and the activity of which is directed towards prevention of financial crisis and bankruptcy, financial stabilization of an economic entity and its bailing out. The article has underlined the peculiarities of anti-crisis financial management at an enterprise, which include: a predominant emphasis on financial relationship of economic entities; the search of financial sources to prevent financial crisis or its levelling; estimation of efficiency and performance of anti-crisis financial management in monetary equivalent. In addition, within the research of anti-crisis financial management of economic entities, characteristics of this type of management have been provided. The mechanism of its realization has also been stated. It includes the following elements: the aim, tasks, objects, subjects, trends and set of activities. The special attention is paid to the process of development, implementation and realization of anti-crisis financial management at an enterprise. It has several stages: strategic decision-taking on transformation of the management system; creation of developers group; resources allocation; monitoring of external and internal environment; development and implementation of anti-crisis financial management; monitoring and estimation of efficiency and productivity of anti-crisis financial management fulfilment; changes in anti-crisis financial management.*

**Key words:** *anti-crisis management, anti-crisis financial management, mechanism, enterprise, management.*