

## МІСЦЕ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання потребує системного підходу і використання сучасних технологій виходячи з ресурсних можливостей, рівня платоспроможності і фінансової стійкості господарюючих суб'єктів. У статті визначено завдання антикризового фінансового управління та запропоновано варіанти реалізації антикризових заходів з метою ефективного господарювання в довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова:* фінансовий менеджмент, антикризове фінансове управління, фінансова безпека, криза.

N. N. DAVYDENKO

National University of Life and Environmental Sciences of Kyiv

### PLACE ANTI – CRISIS MEASURES IN THE MANAGEMENT OF FINANCIAL SECURITY BUSINESS ENTITIES

*Abstract – The article is to determine the anti-crisis measures in the management of financial security entities, the realization of which will allow entities to fulfill their obligations in terms of acceptable risk and withstand a financial crisis. Financial management economic entities requires a systematic approach and use modern technologies based on resource capabilities, solvency and financial stability of businesses. In the article the problem of crisis management and financial options proposed implementing anti-crisis measures for the effective management in the long term. Proved that preventive anti-crisis measure is financial controlling. Feature of financial controlling is that it should provide support for decision-making, planning and control not only for extreme conditions of business entities in the event of a financial crisis and the threat of its occurrence. To ensure effective functioning of the company and the entity system of combating real financial danger, it is advisable to use an effective financial monitoring.*

*Key words:* financial management, financial crisis management, financial safety crisis.

Н. Н. ДАВИДЕНКО

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, г. Киев

### МЕСТО АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

*Целью статьи является определение антикризисных мер в системе управления финансовой безопасностью субъектов хозяйствования, реализация которых позволит субъектам хозяйствования выполнять свои обязательства в условиях допустимого риска и противостоять возникновению финансового кризиса. Управление финансовыми ресурсами субъектов хозяйствования требует системного подхода и использования современных технологий исходя из ресурсных возможностей, уровня платежеспособности и финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов. В статье определены задачи антикризисного финансового управления и предложены варианты реализации антикризисных мер с целью эффективного хозяйствования в долгосрочной перспективе. Доказано, что превентивной антикризисной мерой является финансовый контроллинг. Он должен быть направлен на функциональную поддержку управления финансовой безопасностью субъектов хозяйствования. Особенностью финансового контроллинга является то, что он должен обеспечить поддержку принятия решений, планирования и контроль не только в экстремальных условиях деятельности субъектов хозяйствования в случае возникновения финансового кризиса, а также угрозы ее возникновения. Отмечено, что именно разработка и реализация предупредительных мер в процессе антикризисного управления является основой обеспечения финансовой безопасности субъектов хозяйствования.*

*Ключевые слова:* финансовый менеджмент, антикризисное финансовое управление, финансовая безопасность, кризис.

**Постановка проблеми.** За умов політичної нестабільності в країні, фінансової нестійкості, економічних протиріч та об'єктивної неминучості процесів і явищ існує висока імовірність виникнення кризових явищ в процесах функціонування і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, що зумовлює необхідність впровадження антикризового фінансового менеджменту. Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів. Адже за умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, всі суб'єкти господарювання повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Реорганізація системи управління фінансами суб'єктів господарювання є обов'язковою умовою їх сталого економічного зростання та забезпечення фінансової безпеки. Саме визначення ефективності управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання є важливим елементом оцінювання якості фінансового менеджменту на підприємстві. Забезпечення високої ефективності управління фінансовою безпекою є складовою загальної проблеми підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Провідними дослідниками в галузі саме антикризового фінансового менеджменту є: Бланк І.А. [2], Коваленко В.В. [1], Поддєрьогін А.М., Василенко В.О., Терещенко О.О. [6, 7], Фучеджі В.І. [1, 8], дослід-

дженням питань фінансової безпеки займалися Болгар Т.М. [3], Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каравчук В.В. [4] та ін.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Вітчизняні суб'єкти господарювання функціонують у складних соціально-економічних умовах, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. За даних умов виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, що дестабілізують виробничу та фінансову діяльність суб'єктів господарювання. Саме тому необхідна розробка конкретних антикризових фінансових заходів і управлінських дій у період перебування суб'єктів господарювання у стані кризи та уточнення практичних підходів і методів щодо забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання у умовах фінансової кризи.

**Формування цілей статті.** Метою статті є визначення антикризових заходів в системі управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання, реалізація яких дозволить суб'єктам господарювання виконувати свої зобов'язання в умовах допустимого ризику та протистояти виникненню фінансової кризи.

**Виклад основного матеріалу.** В діяльності підприємства дуже важливо передбачати такі кризові явища, які можуть знищити суб'єкт господарювання. Чим раніше підприємство проаналізує потенційну кризу, тим з більшою ймовірністю воно зможе подолати її з найменшими втратами та за короткий період часу.

О.О. Терещенко визначає фінансову кризу як фазу розбалансованої діяльності підприємства й обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності [7].

Аналізуючи найважливіші характеристики фінансової кризи, І.О. Бланк визначає його таким чином: фінансова криза підприємства є однією з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб; ці суперечності циклічно виникають впродовж життєвого циклу підприємства під впливом різноманітних чинників; фінансова криза несе найбільш небезпечні потенційні загрози його функціонуванню [2].

Антикризовий фінансовий менеджмент є управлінською діяльністю, що спрямована на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, оптимізацію грошового обороту з метою максимізації ринкової вартості та фінансової стабільності підприємства. Ефективні заходи з антикризового фінансового управління сприяють забезпеченню належного рівня фінансової безпеки, а це може бути вирішене лише за дотримання умов комплексного підходу до вирішення питань захисту фінансових інтересів. Тільки так можливо досягти належного ефекту [4, с. 230]. Антикризове фінансове управління – це управління, що певним чином передбачає небезпеку кризи, здійснюючи аналіз її симптомів, заходи зі зниження негативних наслідків кризи і використання її чинників для подальшого розвитку підприємства. Антикризове фінансове управління базується на результатах проведеної діагностики, саме аналіз є визначальною функцією антикризового фінансового управління, тому, в процесі вибору методичних основ механізму антикризового фінансового управління, в першу чергу, необхідно приділити увагу методам проведення аналізу фінансового стану підприємства [8].

Для того, щоб підібрати необхідні антикризові заходи, необхідно здійснювати аналіз фінансової звітності суб'єктів господарювання, зокрема: діяльності на основі вивчення балансу суб'єктів господарювання; фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання; фінансових ризиків; управління грошовими потоками; управління витратами.

Зазначений аналіз здійснюється з метою оцінки рівня фінансової безпеки та виявлення проблем на ранніх етапах їх виникнення шляхом визначення сфер підвищеного ризику. Але від повноти, достовірності та вільного доступу до джерел економічної інформації буде залежати не тільки коректність діагностичного процесу, але і його кінцеві результати.

До джерел внутрішньої інформації, яку створює підприємство, доцільно віднести фінансову звітність (ф. 1 “Баланс”, ф. 2 “Звіт про фінансові результати”, ф. 3 “Звіт про рух грошових коштів”, ф. 4 “Звіт про власний капітал”, ф. 5 “Примітки до річної фінансової звітності”), а також первинну бухгалтерську та оперативну інформацію щодо фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторської ситуації, наявності товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів тощо.

До джерел зовнішньої інформації слід віднести податкову звітність (податкова декларація з податку на додану вартість, декларація з податку на прибуток); статистичну звітність підприємств щодо обсягів та структури виробництва та збуту продукції (залежно від галузі та виду економічної діяльності), фінансових результатів, дебіторської та кредиторської заборгованості; матеріали аудиторських перевірок, результати спеціальних обстежень та спостережень; інформацію у пресі, телебаченні, Інтернет та ін.

Антикризові заходи та реалізація функцій фінансової безпеки в суб'єктах господарювання застосовуються залежно від виявленого масштабу фінансової кризи, проте превентивним антикризовим заходом є фінансовий контролінг. Адже, важливим етапом у забезпеченні ефективності формування і використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання є створення ефективної системи контролю за дотриманням фінансової та платіжної дисципліни підприємства. Він повинен бути спрямований на функціональну підтримку управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання.

Особливістю фінансового контролінгу є те, що він повинен забезпечити підтримку прийняття рішень, планування та контроль не тільки за екстремальних умов діяльності суб'єктів господарювання в разі виникнення фінансової кризи, а також загрози її виникнення. Діяльність фінансового контролінгу повинна бути зосереджена на упровадженні та підвищенні ефективності функціонування системи раннього попередження та реагування, що має на меті виявлення симптомів фінансової кризи і забезпечення вжиття своєчасно адекватних антикризових заходів при першому та другому масштабі фінансової кризи [7].

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи. Розрізняють три фази кризи:

а) фаза, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

б) фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;

в) кризовий стан, який не сумісний з існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Антикризові заходи для забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання можуть бути реалізовані в двох варіантах [1]:

а) без залучення додаткових фінансових ресурсів (внутрішні джерела фінансування);

б) шляхом залучення додаткового капіталу (зовнішні джерела фінансування).

Основну роль у системі антикризового управління відіграють внутрішні механізми фінансової стабілізації, досягнення якої передбачає такі етапи: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стабільності; розроблення адекватної фінансової стратегії для прискорення економічного зростання. Найдієвішими з практичного погляду є:

– оптимізація асортиментного портфеля шляхом вилучення збиткової продукції;

– удосконалення організаційної структури через реорганізацію або ліквідацію нерентабельних підрозділів;

– розроблення і впровадження програми скорочення витрат;

– підвищення ефективності управління активами підприємства.

Використання внутрішніх джерел фінансування дає змогу подолати причини фінансової кризи, і, крім того, знизити залежність суб'єктів господарювання від зовнішніх джерел фінансування. Орієнтація суб'єктів господарювання на мобілізацію внутрішніх джерел фінансування антикризових заходів сприяє зростанню довіри до нього з боку кредиторів, потенційних інвесторів. Тому мобілізація внутрішніх резервів фінансової стабілізації суб'єктів господарювання повинна бути спрямована на підвищення (або відновлення) їх платоспроможності та ліквідності. Цього можна досягти збільшенням обсягів вхідних та зменшенням обсягів вихідних грошових потоків.

Одним із заходів є управління дебіторською заборгованістю. Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю передбачає періодичне проведення її аналізу з метою виявлення покупців, що порушують терміни платежів. Стосовно таких покупців виконують процедуру інкасації дебіторської заборгованості. Ця процедура передбачає: терміни та форми попереднього і наступного нагадувань покупцям про дату платежів; можливості та умови пролонгації заборгованості за наданий кредит [6].

Для суб'єктів господарювання, котрі мають фінансові проблеми, може бути прийнятним зворотний лізинг. При використанні зворотного лізингу суб'єктів господарювання – боржник продає майно лізингодавцеві, укладаючи з ним одночасно угоду про отримання цього ж майна у користування на умовах лізингу. Фактично, за такої угоди рух майна не відбувається. Здійснюються лише фінансові операції та їх оформлення. За зворотного лізингу лізингові платежі повинні забезпечити лізингодавцеві повне відшкодування усієї суми, яка була сплачена ним при придбанні майна, а також середню норму прибутку на інвестований капітал. А суб'єкт господарювання, що перебуває в кризі, реалізувавши таку операцію, отримує додаткові фінансові ресурси, які можуть бути використані для погашення заборгованості, поповнення обігових коштів для забезпечення операційної діяльності.

Використання наведених заходів за наявності фінансової кризи дає змогу частково подолати внутрішні причини фінансової кризи і зменшити залежність суб'єктів підприємництва від зовнішніх джерел фінансування. Що стосується чинників внутрішнього середовища, які можуть служити джерелами відповідних сигналів, до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових, просторових ресурсів, показники ресурсів організаційної структури, показники інформаційних і фінансових ресурсів, стратегічного потенціалу підприємства.

Щодо санаційних заходів за допомогою зовнішніх джерел фінансування, то рішення кредиторів щодо участі в санації боржника залежить від багатьох чинників: від величини очікуваних збитків у разі негайної ліквідації боржника та в разі його санації; додаткових санаційних ризиків; очікуваних вигод у разі успішного завершення санації; економіко-правових (в т.ч. податкових) обмежень та наслідків участі в санації; широкого спектра мотивацій окремих груп кредиторів. Поширеним способом реструктуризації пасивів є пролонгація заборгованості. Пролонговані (відстрочені) кредити – це кредити, за якими термін дії кредитного договору продовжений та змінено його умови. В результаті цієї операції короткотермінові кредити трансформують у середньо- чи довготермінові [1]. Ще однією формою участі кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника є надання санаційних кредитів або гарантування повернення таких кредитів [8].

До позикових джерел фінансування відносять також кошти контрактних фінансових інститутів, які включають: інститути спільного інвестування; пенсійні фонди; страхові компанії; ломбарди; фінансові та позичково-ощадні асоціації; інвестиційні фонди та компанії.

**Висновки.** Отже, узагальнюючи розглянуту у науковій статті тему відносно антикризового фінансового управління для забезпечення фінансової безпеки підприємства, доцільно відмітити, що це результат політики підприємства зі забезпечення належного рівня фінансової безпеки, який відображається кількісними та якісними детермінованими характеристиками фінансового стану, що забезпечує стабільну захищеність пріоритетних фінансових інтересів підприємства від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки стійкого зростання в поточному і перспективному періодах. Саме розробка і реалізація попереджувальних заходів у процесі антикризового управління є основою забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Тому перспективи подальших досліджень лежать саме в цій площині.

### Література

1. Коваленко В. В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджі. – О., 2013. – 381 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2008. – 784 с.
3. Болгар Т. М. Роль фінансової безпеки підприємства в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / Т. М. Болгар // Ефективна економіка : Дніпропет. держ. аграр. університет. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1935>
4. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / За ред. Т. Г. Васильців ; Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук. – Л., 2012. – 386 с.
5. Сучасні проблеми розвитку національної економіки шляхом їх розв'язання : монографія / За наук. ред. М. М. Єрмошенка. – К. : Нац. акад. управління, 2008. – 452 с.
6. Терещенко О. О. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О. О. Терещенко, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4 (14). – С. 82–90.
7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
8. Фучеджі В. І. Діагностика як елемент антикризового фінансового управління / В. І. Фучеджі // Наука й економіка. – 2012. – № 2 (26). – С. 58–62.

### References

1. Kovalenko V. V. Antykryzove finansove upravlinnia v systemi sub'iektiv ekonomichnoi diial'nosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia / V. V. Kovalenko, V. I. Suganyaka, V. I. Fuchedzhi. – Odesa, 2013, 381 p.
2. Blank I. A. Upravlenie finansovoy bezopasnostiu predpriiatia [The financial management enterprise security]. – Kyiv : Elga; Nika-Tsentr, 2008, 784 p.
3. Bolgar T. M. Rol' finansovoi bezpeky pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia. Efektyvna ekonomika. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1935>.
4. Vasylytsiv T. H. Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia / T. H. Vasylytsiv, V. I. Voloshyn, O. R. Bojkevych. – L'viv, 2012, 386 p.
5. Suchasni problemy rozvytku natsional'noi ekonomiky shliakhom ikh rozv'iazannia / Ed. by M. M. Yermoshenko. – Kyiv : Natsional'na akademiia upravlinnia, 2008, 452 p.
6. Tereshchenko O. O. (2009). Finansovi dominanty restrukturyzatsii pidpriemstv. Finansy Ukrainy, 4, p. 82–90.
7. Tereshchenko O. O. Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Financial Crisis management in the enterprise]. – Kyiv : KNEU, 2006.
8. Fuchedzhi V. I. (2012). Diahnostyka iak element antykryzovoho finansovoho upravlinnia. Nauka j ekonomika. 2, p. 58–62.

Надіслана/Written: 28.07.2015 р.  
Надійшла/Received: 30.07.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов