АНДРЄЄВА
Вікторія Геннадіївна
andreeva_vg@rambler.ru

к.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет

УДК 658.15

РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ПОЗИЦІЇ ФАКТОРУ ЧАСУ

IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE FROM THE PERSPECTIVE OF THE TIME FACTOR

МАТУСОВА
Олена Миколаївна
kaf_mev@mail.ru

к.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет

Стаття присвячена визначенню та порівняльному аналізу основних параметрів реалізації антикризового фінансового управління підприємством на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях для впровадження релевантних дієвих заходів щодо запобігання кризовим явищам та їх профілактики.

Статья посвящена выявлению и сравнительному анализу основных параметров реализации антикризисного финансового управления предприятием на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях для внедрения релевантных действенных мер по предотвращению кризисных явлений и их профилактике.

The article is devoted to revealing and comparative analysis of the main parameters of financial crisis management of the enterprise at the operational, tactical and strategic levels of management for the implementation of relevant effective measures in order to avoid crisis and to prevent it.

Ключові слова: *антикризове фінансове управління підприємством, фінансова криза, неплатоспроможність, банкрутство, рівень управління*

Ключевые слова: *антикризисное финансовое управление предприятием, финансовый кризис, неплатежеспособность, банкротство, уровень управления*

Keywords: *financial crisis management, financial crisis, insolvency, bankruptcy, management level*

ВСТУП

Питання ефективного антикризового фінансового управління підприємством є одним з ключових для сучасної економки України. Девальвація національної валюти, розрив міжрегіональних зав'язків, втрата частини традиційних ринків збуту, зниження внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту, скорочення державного фінансування, звуження кредитної активності обумовило збільшення збиткових підприємств та банкрутств суб'єктів господарської діяльності всіх видів. Так, частка вітчизняних підприємств, які одержали збиток у 2015 році, склала 26,3%, а за січень-вересень 2016 року збитковими були 32,8% великих та середніх підприємств [1]. За результатами діяльності у 2016 році в Україні 1524 підприємства були визнані банкрутами, а в процедурі банкрутства знаходиться 2073 підприємства [2].

Таким чином, безпрецедентне поєднання політичної, фінансово-економічної та банківської криз потребує розробки негайних антикризових заходів, спрямованих на усунення загроз ефективного функціонування підприємств, які повинні здійснюватися як на рівні самих суб'єктів господарювання, так і на державному рівні [3].

Проблемам антикризового управління присвячено багато наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних авторів: І.О. Бланка, Ю. Брігхема, М.Є. Брюховецької, Дж. К. Ван Хорна, В.А Василенка, А.П. Градова, Л.О. Лігоненко, Є.В. Мниха, О.О. Терещенка та ін. Але потребує подальшого дослідження питання стосовно фінансового аспекту антикризового управління на різних рівнях його проведення.

МЕТА РОБОТИ полягає в визначенні особливостей процесу антикризового фінансового управління підприємством з позиції фактору часу, що буде сприяти впровадженню в практику релевантних дієвих заходів для запобігання кризовим явищам та їх профілактики.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та

офіційні статистичні дані. Розробка етапів реалізації антикризового фінансового управління підприємством здійснювалася на основі системного підходу. При проведенні дослідження використовувалися методи логічного узагальнення, групування та порівняння, структурного аналізу та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Під антикризовим фінансовим управлінням розуміється система принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, які спрямовані на попередження й подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків [4].

Як показали проведені дослідження, особливістю антикризового фінансового управління порівняно з іншими функціональними видами управління є підвищена чутливість до фактору часу, тобто здійснення своєчасних дій відповідно динаміці ситуацій.

Так, в залежності від масштабу та тривалості, горизонту реалізації управління поділяється на стратегічне (довгострокове), а також тактичне та оперативне (короткострокове). Через те, що два останні види управління за часом здійснення відносяться до короткострокового, у працях деяких авторів виділяють лише два види управління, тобто термін «тактичне управління» ототожнюють з терміном «оперативне управління», але такий підхід є не доцільним, враховуючи різні параметри здійснення антикризового управління на кожному рівні та підвищену динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних підприємств. Тому, вважаємо за доцільне, в часових межах оперативне управління обмежити терміном до 6 місяців, тактичне - від 6 місяців до 1 року, а стратегічне може характеризуватися як більше 1 року.

З метою обґрунтування визначеного підходу щодо врахування фактору часу, етапи реалізації антикризового фінансового управління підприємством наведено на рис. 1.

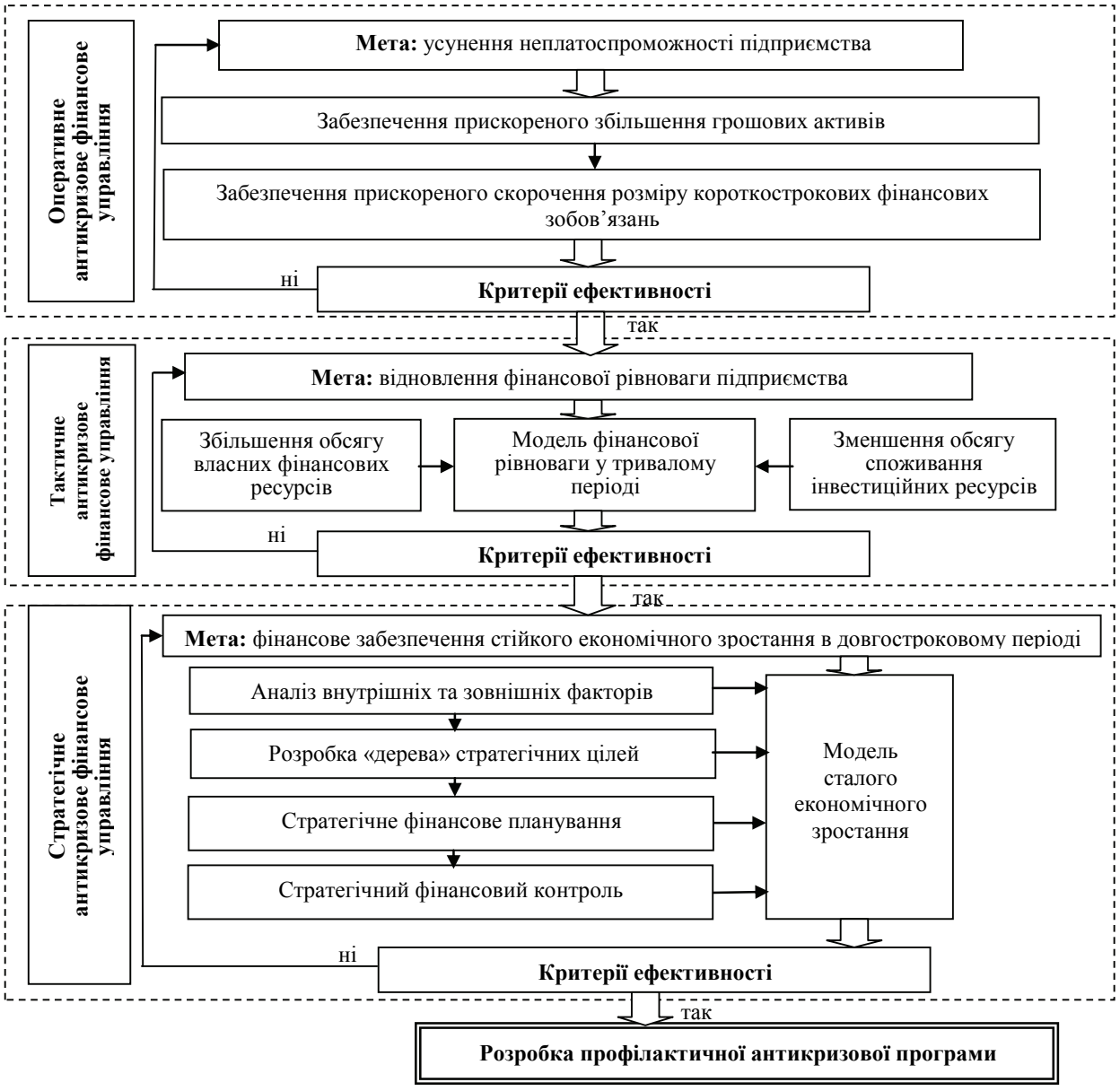

Рис. 1. Етапи реалізації антикризового фінансового управління підприємством

Так, наявність кризових ситуацій на підприємстві свідчить про необхідність розробки управлінських рішень, перш за все, оперативного характеру. При цьому, найбільш невідкладним завданням в системі заходів фінансової стабілізації є забезпечення відновлення здатності здійснення платежів за своїми поточними зобов'язаннями з тим, щоб попередити виникнення процедури банкрутства. Відповідно, оперативне антикризове фінансове управління підприємством являє собою систему заходів, спрямовану, з одного боку, на прискорене скорочення поточних фінансових зобов'язань підприємства, а з іншого боку – на прискорене збільшення грошових активів, що забезпечують погашення цих зобов'язань (принцип «відсікання зайвого»).

При реалізації оперативного антикризового фінансового управління підприємством неплатоспроможність підприємства може бути усунена, але на нетривалий час. Щоб вирішити проблему поглиблення кризи та банкрутства не тільки в короткостроковому, але й у відносно тривалому проміжку часу, необхідно забезпечити фінансову рівновагу та відновити до безпечного рівня фінансову стійкість підприємства, що досягається на тактичному рівні. Фінансова рівновага являє собою таке співвідношення власних і позикових коштів підприємства, при якому за рахунок його власних коштів повністю погашаються як поточні, так і нові зобов'язання. Тому механізм використання моделі фінансової рівноваги пов'язаний зі збільшенням обсягу позитивного грошового потоку при скороченні обсягу споживання додаткових фінансових ресурсів, тобто зі зменшенням інвестиційної активності (принцип «стиснення підприємства»).

В умовах кризи підприємства повинні не тільки прагнути до відновлення фінансової рівноваги, а й підтримувати його досягнутий рівень та забезпечувати подальший фінансовий розвиток в довгостроковому періоді, що забезпечується реалізацією стратегічного рівня. Стратегічне антикризове фінансове управління являє собою наступальну стратегію фінансового розвитку підприємства та здійснюється з метою фінансового забезпечення стійкого економічного зростання на підставі реалізації основних параметрів стратегії суб'єкта господарювання (принцип «стійке зростання»).

Характеристика основних елементів (параметрів) антикризового фінансового управління підприємством відповідно до кожного рівня представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз параметрів антикризового фінансового управління підприємством з позиції фактору часу

Параметр порівняння	Оперативне антикризове управління	Тактичне антикризове управління	Стратегічне антикризове управління
Мета	Усунення неплатоспроможності	Відновлення фінансової рівноваги	Фінансове забезпечення стійкого економічного зростання у довгостроковому періоді
Основні об'єкти управління	Обсяг та структура оборотних активів та поточних зобов'язань	Обсяг та структура активів та капіталу підприємства	Ринкова активність та вартість підприємства
Пріоритетні напрямки	Операційна діяльність	Операційна та фінансова діяльність	Операційна, інвестиційна та фінансова діяльність
Принцип механізму фінансової стабілізації	Відсікання зайвого	Стиснення підприємства	Стійке зростання
Характер прийняття управлінських рішень	Реактивний	Корегувальний	Превентивний
Інструментарій, що використовується	Обмежений	Досить різноманітний	Широкий
Витрати на фінансування заходів	Значні	Високі	Відносно невисокі
Наслідки від невірно прийнятих рішень	Катастрофічні	Суттєві	Відносно несуттєві
Критерії ефективності	Наявність робочого капіталу; досягнення нормативних значень показників платоспроможності; відсутність простроченої кредиторської заборгованості; збалансованість грошових активів та термінових фінансових зобов'язань	Зростання обсягу позитивного грошового потоку; досягнення цільових значень показників структури активів та капіталу	Стійке збільшення обсягу виробництва та реалізації; підвищення рентабельності; зростання ринкової вартості підприємства

Таким чином, оперативне антикризове управління підприємством здійснюється з метою усунення неплатоспроможності. Відповідно до закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» неплатоспроможність – це неспроможність боржника виконати після настання встановленого строку грошові зобов’язання перед кредиторами не інакше, як через відновлення його платоспроможності [5]. Згідно з поставленою метою пріоритетними задачами оперативного антикризового фінансового управління є: забезпечення прискореної ліквідності оборотних активів та ліквідності балансу, збільшення надходження фінансових ресурсів, прискорене часткове дезінвестування необоротних активів та тимчасове призупинення довгострокових проектів, оптимізація витрат підприємства за всіма напрямами та прискорене скорочення розміру короткострокових фінансових зобов’язань.

Тактичне антикризове фінансове управління спрямоване на перелом несприятливих тенденцій розвитку та має на меті відновлення фінансової рівноваги підприємства. Основними завданнями щодо забезпечення даної мети є: підтримка збалансованої структури активів та капіталу підприємства, мінімізація вартості та обслуговування джерел фінансування, активна диверсифікація активів, оптимізація цінової політики підприємства, що забезпечить зростання обсягу позитивного грошового потоку та зниження споживання інвестиційних ресурсів.

Стратегічне антикризове фінансове управління підприємством здійснюється з метою фінансового забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковому періоді. Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних завдань: збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), підвищення рентабельності, посилення конкурентних ринкових позицій підприємства, створення стратегічних фінансових резервів, що призведе, в свою чергу, до зростання ринкової вартості суб’єкта господарювання.

Якщо реалізація антикризового фінансового управління підприємством є задовільною, але рівень виникнення загроз високий, що притаманно сучасному стану вітчизняної економіки, то менеджмент підприємства повинен зосередити увагу на впровадженні профілактичної антикризової програми, яка полягає у недопущенні виникнення фінансових криз або зменшенні їх впливу та негативних фінансових наслідків, створенні всіх необхідних умов для подальшого стійкого економічного розвитку підприємства. При цьому необхідно застосовувати превентивні дії, спрямовані на виявлення ранніх симптомів та розробку заходів щодо нейтралізації фінансових криз, системний аналіз сильних та слабких сторін, конкурентних переваг, потенційних ризиків та загроз у діяльності підприємства, оцінку ймовірності банкрутства. Основними заходами, спрямованими на нейтралізацію загроз фінансових криз, є: скорочення масштабності інвестицій ризикованих напрямків; реалізація зайвих або невикористовуваних активів для акумулювання додаткових фінансових резервів; страхування фінансових ризиків підприємства; посилення заходів з інкасації дебіторської заборгованості; скорочення витрат за всіма напрямками; розширення асортименту виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та диверсифікація ринків збуту.

Основними об'єктами оперативного антикризового фінансового управління є склад і структура оборотних активів та поточних зобов’язань, що характеризують платоспроможність підприємства. На тактичному рівні здійснюється перехід від поліпшення поточних показників платоспроможності до оптимізації структури всього обсягу активів та капіталу підприємства. На стратегічному рівні управління націлене на збільшення ринкової активності з метою нарощування притоку фінансових ресурсів та зростання вартості підприємства.

Спектр управлінських рішень в короткостроковому періоді зосереджений в основному на забезпеченні ефективності поточної (операційної) діяльності, в середньостроковому додається нарощування результатів фінансової діяльності, а в довгостроковому вже можливе розширення інвестиційних можливостей підприємства.

Характер розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві зумовлює швидкість реагування на фінансові кризи в тому чи іншому проміжку часу. Реактивне прийняття рішень на оперативному рівні антикризового фінансового управління покликане якомога швидше відновити платоспроможність підприємства. Тактичне антикризове фінансове управління носить, в більшості своїй, коригувальний характер і направлено на закріплення позитивних починань, що мають місце в короткостроковому періоді. В стратегічній перспективі прийняття антикризових управлінських рішень носить системний превентивний (попереджуючий) характер. Основна мета розробки та прийняття таких рішень - недопущення тривалого подальшого розвитку фінансових криз, реалізація системи профілактичних заходів, спрямованих на зміцнення довгострокових фінансових позицій підприємства.

Інструментарій, що використовується при здійсненні антикризового фінансового управління, залежить від рівня локалізації завдань. Так, для забезпечення платоспроможності підприємства на оперативному рівні використовується обмежений, більш дієвий інструментарій, спрямований на досягнення максимально швидкої ефективності заходів. Досить різноманітним є інструментарій на тактичному рівні, що дозволяє підприємству реалізувати більше можливостей в виборі свого антикризового фінансового інструментарію. На стратегічному рівні підприємство має широкі можливості стосовно реалізації антикризового інструментарію, що обумовлено різноманіттям та складністю об’єктів управління.

Витрати на проведення антикризового фінансового управління також відрізняються. Так, значні витрати характерні для реанімації фінансового стану підприємства та забезпечення його платоспроможності у короткостроковому періоді, дещо менший їх обсяг потрібний для відновлення фінансової рівно-

ваги підприємства в середньостроковій перспективі та відносно малий - для забезпечення стратегічної фінансової стійкості в довгостроковому інтервалі. Треба зазначити, що зменшення витрат зі збільшенням часового періоду відбувається на підставі зростання ефективності антикризових заходів у відповідному часовому інтервалі (синергетичний ефект).

Наслідки від невірно прийнятих рішень найбільш суттєво проявляються в короткостроковому періоді антикризового фінансового управління підприємством і можуть бути катастрофічними, так як підприємству загрожує банкрутство, відчутними в середньостроковому часовому періоді і відносно несуттєвими в довгостроковому періоді, так як безпосередньо не несуть загрози банкрутства та ліквідації підприємства в даний час.

Необхідно зазначити, що в цілому в основі антикризового фінансового управління, незалежно від ситуації, яка складається на підприємстві на поточний момент, основними орієнтирами повинні бути: забезпечення оптимального балансу між прагненням до максимізації прибутку і збереженням фінансової стійкості; формування фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для забезпечення фінансової рівноваги в короткостроковій і довгостроковій перспективах; підвищення ефективності використання фінансового потенціалу; оптимізація співвідношення ризиків і прибутковості за видами діяльності [6].

ВИСНОВКИ

З огляду на нестабільність та невизначеність економічного середовища виникнення фінансових криз на підприємстві існує в будь-який момент часу, навіть за стабільних показників діяльності підприємства, що потребує відповідного механізму антикризового фінансового управління підприємствами з урахуванням особливостей реалізації на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Це дозволяє здійснювати своєчасні релевантні заходи щодо подолання та недопущення фінансових криз відповідно динаміці ситуацій з метою забезпечення сталого економічного зростання в довгостроковому періоді та максимізації ринкової вартості підприємства. Особливої уваги потребує впровадження на постійної основі механізму з попередження та профілактики фінансових криз на підприємстві, що дасть змогу своєчасно, максимально швидко та ефективно реагувати на виникнення кризових процесів.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua.

2. Інформаційний портал Банкрутство та ліквідація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bankruptcy-ua.com/news?category=9.

3. Андрєєва В.Г. Аналіз основних показників ефективності підприємств реального сектору економіки України / В.Г. Андрєєва, О.О. Сосновська // Економічний простір: зб. наук. пр. / Придніпров. держ. акад. буд-ва та архіт. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. -№106.- С.70-81.

4. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К.: Изд-во "Эльга", Ника – Центр, 2006. – 672 с.

5. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua /laws/show/2343-12.

6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.