

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 338.2

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В МЕЖАХ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ©

Л.М. КИШ,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри моделювання та
інформаційних технологій в економіці,
Вінницький національний
аграрний університет
(м. Вінниця)

Стаття присвячена дослідженню менеджменту фінансових результатів діяльності підприємств. Установлено, що у сучасних умовах розвитку економіки, промисловості та окремих бізнес-одиниць в Україні, національні суб'єкти господарювання переважно використовують функціональне та антикризове управління, якість якого є незадовільною через суттєві помилки в розробці та реалізації управління власними фінансовими результатами діяльності. Доведено, що однією з головних причин наявності значної кількості збиткових підприємств та генерації національною економікою збитків є нерозуміння відмінностей у менеджменті фінансових результатів вітчизняними виробниками при використанні ними функціонального та антикризового підходів до побудови власної системи управління. Розглянуто управління фінансовими результатами за функціонального та антикризового менеджменту та виявлено особливості (відмінності) у такому управлінні за наведених типів менеджменту.

Ключові слова: антикризове управління, збиток, менеджмент фінансових результатів, прибуток, фінансові результати, функціональне управління.

Рис. 2. Табл. 3. Літ. 15.

Постановка проблеми. Криза 2013-2015 років та подальший посткризовий розвиток національної економіки України, які супроводжувались глибокою кризою банківського сектору та різким скороченням розмірів кредитування національних бізнес-одиниць, довели, що для вітчизняних суб'єктів господарювання ключовим джерелом фінансово-господарського розвитку є позитивні фінансові результати (прибуток). Важливість фінансових результатів для національних виробників підкреслює і те, що більшість українських підприємств спираються у власній управлінській діяльності на функціональний підхід до управління, де отримання прибутку є головною метою здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [1, с. 54].

У той же час зростання збитків у національних бізнес-одиниць, кількості збиткових підприємств та суб'єктів господарювання-банкрутів у період кризового і посткризового розвитку економіки України показало, що значна кількість

вітчизняних господарюючих суб'єктів не розуміють та не виділяють особливості управління фінансовими результатами в межах функціонального менеджменту, який вони використовували в звичайних умовах господарювання, і в межах антикризового менеджменту, який вони повинні були використовувати в умовах появи та розвитку кризових проявів у їхній фінансово-господарській діяльності.

За таких умов першочерговим завданням для національних виробників є чітке розмежування управління фінансовими результатами в межах функціонального та антикризового підходів до побудови власної системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікації. Дослідження наукових напрацювань з проблематики менеджменту фінансових результатів за різних підходів до побудови системи управління суб'єктів господарювання дозволило виявити три великі групи наукових розробок: оцінка та розкриття особливостей різних типів підходів до управління бізнес-одинацями; вивчення особливостей антикризового управління підприємством, у тому числі з точки зору його фінансових результатів діяльності; пояснення особливостей та розкриття складових управління фінансовими результатами суб'єктів господарювання.

У нашому дослідженні акцентуємо увагу на наукових розвідках таких вчених: К.С. Безгіна [4], О.О. Вороніної [15], Т.А. Говорушко [13], І.О.Гончара [10], І.В. Гришина [4], О.О. Захаркіна [1], Л.А. Зверука [9], І. В.Кононова [5], Н. Костантюка [14], І.С. Ладунка [7], О.О. Мельниченко [8], Л.М. Пилипенка [12], О.Л. Польової [11], О.О. Прутської [3], О.В. Тимошенка [6] та інших.

Підкреслюючи значний вклад наведених вище вчених у розкриття проблематики управління підприємствами, у тому числі їх фінансовими результатами діяльності, відзначаємо ряд невирішених проблем, а саме: у межах дослідження різних типів підходів до управління суб'єктами господарювання досить стисло надається характеристика управління фінансовими результатами, що не дозволяє у повній мірі зрозуміти особливості такого менеджменту за умови впровадження на підприємствах того чи іншого підходу до побудови системи управління; у дослідженнях з приводу антикризового управління на підприємствах акцент зроблено на поверненні господарюючих суб'єктів до прибуткової роботи та збільшення їх фінансової стійкості, що не дозволяє у повній мірі порівняти управління фінансовими результатами за цього підходу до управління з управлінням фінансовими результатами в межах функціонального підходу до управління бізнес-одинацями; дослідження управління фінансовими результатами на підприємствах майже не торкаються особливостей такого управління за різних підходів до побудови системи управління суб'єктів господарювання, особливо за антикризового управління.

Формулювання цілей статті. Вивчення та висвітлення особливостей менеджменту фінансових результатів діяльності підприємств у межах функціонального та антикризового підходів до побудови системи управління суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність фінансово-господарської діяльності бізнес-одинаць, їх конкурентоспроможність та місце на ринку визначається фінансовими результатами. Будь-яка комерційна організація ставить на меті отримання прибутку (позитивного фінансового результату) у розмірі, що дозволить такій організації: ефективно розвиватись; забезпечувати інтереси власників, менеджерів, працівників та контрагентів.

Дослідження динаміки частки прибуткових та збиткових підприємств в економіці України за 2008-2017 роки (рис. 1) вказує на ряд особливостей, а саме: значна питома вага збиткових підприємств, що слабо корелюється з кризовими явищами у національній економіці; зниження частки збиткових підприємств, починаючи з 2010 року до 2016 року; зростання питомої ваги збиткових підприємств у 2017 році у порівнянні з 2016 роком.

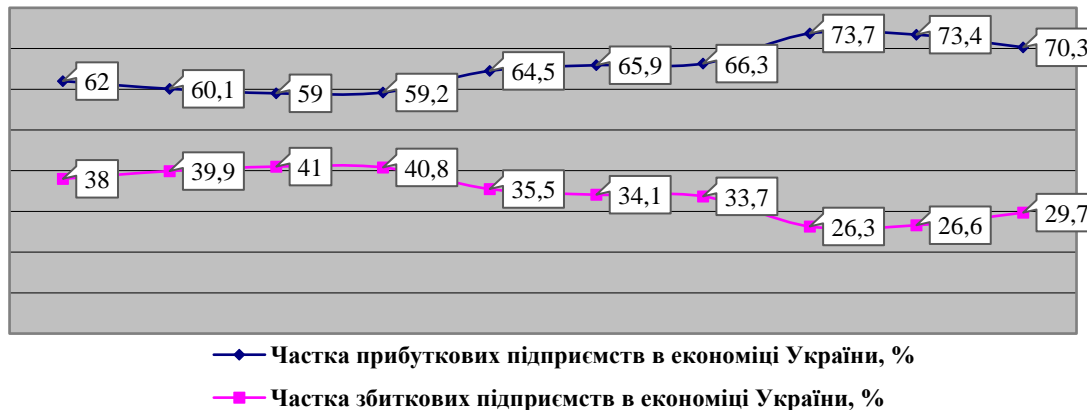


Рис. 1. Динаміка частки прибуткових та збиткових підприємств в економіці України за 2008-2017 роки, %

**Джерело: складено автором на основі [2]*

Оцінюючи динаміку питомої ваги прибуткових (збиткових) суб'єктів господарювання, погоджуємось з точкою зору О. Прутської, що на неї значний вплив має частка тіньової економіки та опортуністична поведінка суб'єктів господарювання в Україні [3, с. 10]. Вважаємо, що саме боротьба державних органів влади країни за зменшення розмірів тіньової економіки та ухиляння від сплати податків вітчизняних бізнес-одиниць призвела до зменшення частки збиткових підприємств в країні у період дослідження попри наявність двох послідовних економічних криз (2008-2009, 2013-2015 роки).

У той же час, динаміка фінансових результатів підприємств України до оподаткування за 2008-2017 роки (рис. 2) чітко вказує на кризові періоди господарювання в країні і глибину падіння економіки в роки останньої економічної кризи. Важливим, з нашої точки зору, є те, що на фоні зменшення частки збиткових підприємств у національній економіці у 2014-2016 роках суб'єкти господарювання в країні генерували збитки у цей період.

Підтримуємо точку зору К. Безгіна та І. Гришиної у тому, що більшість вітчизняних підприємств використовують функціонально-орієнтований підхід до управління і побудови власної системи менеджменту [4, с. 3]. Звідси можемо зробити ряд висновків, а саме: управління фінансовими результатами національні виробники будують, спираючись, переважно, на функціональний підхід до управління; у періоди економічних криз (див. рис. 2) таке управління фінансовими результатами є неефективним і необхідно будувати його згідно антикризового підходу до управління, що не забезпечується на практиці у потрібному обсязі; постійна наявність великої питомої ваги збиткових підприємств у національній економіці (див. рис. 1) вказує на недостатню реалізацію антикризових аспектів управління фінансовими результатами вітчизняних суб'єктів господарювання.

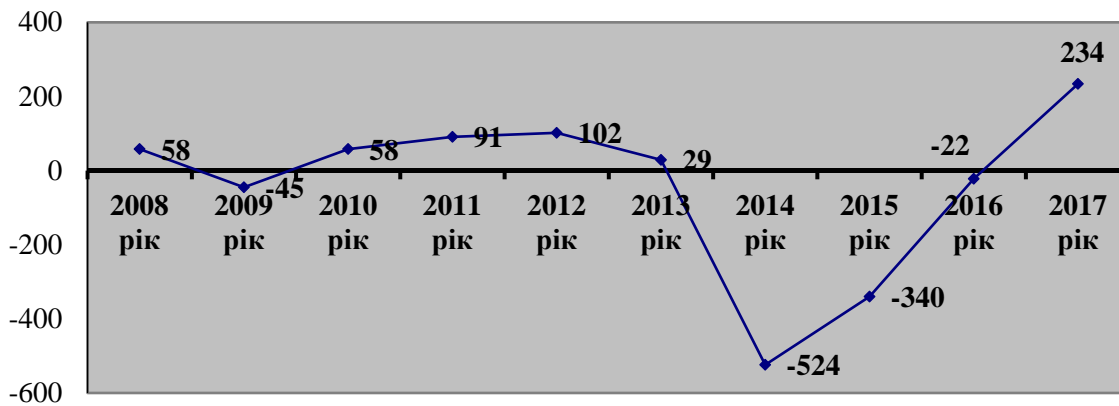


Рис. 2. Динаміка фінансових результатів підприємств України до оподаткування за 2008-2017 роки, млрд грн

*Джерело: складено автором на основі [2]

Вважаємо, що наведена ситуація в економіці країни спричинена відсутністю розуміння особливостей менеджменту фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання у межах функціонального та антикризового управління. При цьому для ефективного вивчення і розкриття таких особливостей в управлінні фінансовими результатами вітчизняних підприємств необхідно дослідити ряд аспектів, а саме: виділення відмінностей між функціональним та антикризовим управлінням, розуміння сутності терміну "фінансові результати діяльності підприємства".

Дослідження наукових напрацювань вітчизняних вчених показало, що функціональне управління підприємством визначається ними як постійно повторювана серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які формують базис системи управління суб'єктів господарювання [1, 4, 5]. У той же час, стосовно визначення сутності терміну "антикризове управління" точаться суттєві дискусії. Можемо виділити ряд підходів до визначення цього наукового поняття, а саме: управління в умовах кризи в економіці чи на підприємстві; робота спеціально підготовлених фахівців (арбітражних керівників); складова системи менеджменту підприємства, що спрямована на виведення його з кризи; система заходів щодо недопущення, виявлення, локалізації та усунення наслідків кризових проявів у діяльності суб'єктів господарювання; комплекс взаємопов'язаних заходів щодо боротьби з негативними зовнішніми та внутрішніми факторами впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств [6, 7, 8]. Доповнюючи дослідження сутності терміну "антикризове управління", вважаємо точку зору ряду вчених [9, 10] щодо ідентичності понять "антикризове управління" та "антикризове фінансове управління" хибною, оскільки антикризове фінансове управління стосується переважно фінансових аспектів діяльності підприємств, у той час як антикризове управління охоплює усі сторони фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Таким чином, антикризове фінансове управління є ключовою складовою частиною антикризового управління на підприємстві.

Вважаємо, що наведені визначення сутності термінів "функціональне управління" та "антикризове управління" потребують уточнення, а саме: вони не можуть розглядатись окремо; кожен тип управління повинен бути задіяний на підприємстві у певні проміжки часу, виходячи з оцінки його фінансово-господарської діяльності; вони повинні бути інтегровані у систему управління

підприємством при відповідному рівні підготовки до їх реалізації (працівники, ресурси, організаційна структура, інформаційні потоки та ін.); необхідно чітко виділити мету такого управління. Таким чином, функціональне управління – це один з ключових елементів побудови системи менеджменту на підприємстві, що використовується суб'єктом господарювання за стабільних умов здійснення ним фінансово-господарської діяльності та направлений на підвищення його ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності. Натомість антикризове управління – це один з ключових елементів побудови системи менеджменту на підприємстві, що використовується суб'єктом господарювання за передкризових, кризових та посткризових умов здійснення ним фінансово-господарської діяльності та направлений на забезпечення його виживання на ринку і прибутковості діяльності у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на те, що функціональне та антикризове управління мають поєднуватись у межах системи менеджменту підприємства, необхідно чітко розуміти їх відмінності (табл. 1). Наведені відмінності активно впливають на появу особливостей управління фінансовими результатами суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика функціонального та антикризового управління підприємством

Критерії порівняння	Функціональне управління	Антикризове управління
Головна мета	максимальний прибуток	повернення до прибуткової роботи у довгостроковій перспективі
Взаємодія з контрагентами	паритетність відносин	максимізація ефективності для підприємства
Напрямок результатів діяльності	на менеджмент	на власників
Стиль управління	авторитарний, ліберальний	авторитарний
Об'єкт управління	фінансово-господарська діяльність	фінансово-господарська діяльність
Суб'єкти управління	власники, менеджери	власники, кредитори, арбітражний керуючий, антикризові менеджери
Рівень адаптації до навколишнього середовища	низький	високий
Стратегія діяльності	розвиток	виживання
Мотивація персоналу	переважно матеріальна	переважно нематеріальна
Рівень підготовки персоналу	середній, з переважанням вузької спеціалізації	високий, з максимальним розширенням спеціалізації
Пріоритети персоналу	максимальне задоволення власних потреб	виживання підприємства та його довгостроковий розвиток
Рівень повноважень менеджерів	середній	високий
Вимоги до менеджерів та працівників	чітке виконання посадовий інструкцій	адаптивність до змін, боротьба зі стресами, креативність

Джерело: складено автором на основі [4, 6, 8, 11]

Досліджуючи управління фінансовими результатами суб'єктів господарювання, необхідно відзначити, що існує ряд підходів до визначення сутності терміну "фінансові результати": тільки прибуток, прибуток та збиток, власний капітал, прибуток та власний капітал. Підтримуємо точку зору Л. Пилипенко і М. Вінярської, які вказують, що фінансові результати діяльності є ширшим поняттям, ніж прибуток і включають у себе як прибуток (позитивний фінансовий результат), так і збиток (від'ємний фінансовий результат). При цьому фінансовий результат відображає якісні і кількісні аспекти результативності фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, натомість прибуток свідчить про високу результативність такої діяльності та ефективне використання потенціалу і капіталу підприємства, а також високу якість роботи менеджерів, а збиток – про проблеми з результативністю та неефективне управління потенціалом, капіталом і проблеми у діяльності менеджерів господарюючого суб'єкту [12, с. 457].

Таким чином, спираючись на вищесказане, відзначаємо, що управління фінансовими результатами діяльності повинно мати свої відмінності при функціональному та антикризовому підходах до побудови системи менеджменту сучасних вітчизняних підприємств. Звідси, управління фінансовими результатами в межах функціонального менеджменту є складовою системи управління підприємством, що функціонує в умовах стабільного його розвитку та включає комплекс організаційно-управлінських заходів щодо формування, розподілу і використання прибутку у контексті збільшення ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Натомість управління фінансовими результатами в межах антикризового менеджменту є складовою системи управління підприємством, що функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх кризових чинників та включає комплекс організаційно-управлінських заходів щодо зменшення розміру збитків або їх усунення у контексті забезпечення виживання на ринку і прибутковості діяльності у довгостроковій перспективі суб'єкта господарювання.

Наведені вище визначення вимагають надання відповідної характеристики менеджменту фінансових результатів при функціональному та антикризовому управлінні на підприємстві. Вважаємо, що така характеристика повинна включати визначення мети, завдань, об'єкту, суб'єктів, складових, факторів впливу, ознак, функцій такого типу менеджменту.

Метою менеджменту фінансових результатів діяльності в межах функціонального управління є забезпечення оптимального розміру прибутку за визначених (умовно стабільних) умов здійснення фінансово - господарської діяльності підприємства у контексті збільшення його ефективності, результативності та конкурентоспроможності. Зазначимо, що термін "умовно стабільні", який використовується для характеристики факторів (умов) впливу на фінансово-господарську діяльність бізнес-одиниць у визначенні їх мети управління фінансовими результатами діяльності, вказує на певним чином стабільні, визначені та такі, що прогнозовано змінюються чинники впливу.

Метою менеджменту фінансових результатів діяльності в межах антикризового управління є недопущення, мінімізація та зменшення збитків фінансово-господарської діяльності підприємства, що здійснюється ним у кризових умовах господарювання, у контексті забезпечення виживання на ринку і прибутковості діяльності у довгостроковій перспективі. Таким чином, чітко видно

особливості у визначенні мети управління фінансовими результатами при функціональному та антикризовому підході до побудови системи менеджменту на підприємстві, а саме: за першого підходу акцент робиться на прибуток, а у другому – на недопущення або зменшення збитків; за функціонального управління мова йде про управління за визначених (умовно стабільних) умов здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства, а при антикризовому менеджменті таке управління здійснюється за кризових умов діяльності суб'єкта господарювання.

Особливості у визначенні мети менеджменту фінансових результатів діяльності за різних підходів до управління підприємством визначають відповідні переліки завдань такого менеджменту. У межах визначення завдань менеджменту фінансових результатів підприємства за функціонального управління використовуємо та доповнимо наукові напрацювання Т. Говорушко і М. Арича [13, с. 119]. Звідси, до таких завдань відносимо: стимулювання інноваційної діяльності; забезпечення інвестиційної привабливості та активності; підвищення конкурентоспроможності; максимальну реалізацію потенціалу; оптимізацію розмірів прибутку відповідно до місії, стратегічних цілей та ризиків; оптимізацію дивідендних виплат та стимулювання власників; необхідні темпи та строки формування фінансових ресурсів; збільшення ринкової вартості суб'єкта господарювання; підвищення ефективності стимулювання менеджерів та робітників; виконання зобов'язань перед контрагентами, у тому числі державними і муніципальними органами влади. До завдань менеджменту фінансових результатів діяльності у межах антикризового управління відносимо: стабілізацію розмірів доходів; оптимізацію обсягів витрат з виключенням або скороченням не критично важливих для підприємства витрат у короткостроковій та середньостроковій перспективі; забезпечення фінансування антикризових процедур; мінімізацію розмірів збитків у контексті досягнення мети та виконання завдань антикризового управління; запобігання банкрутству та ліквідації; виконання зобов'язань перед власниками, робітниками і контрагентами, у тому числі державними та муніципальними органами влади.

Об'єктом управління фінансовими результатами за функціонального та антикризового менеджменту є фінансово-господарська діяльність підприємства. Стосовно суб'єктів можемо зазначити наступне: в межах функціонального управління суб'єктами такого типу менеджменту є власники, менеджери, працівники та контрагенти підприємства; в межах антикризового управління до наведених груп суб'єктів, що здійснюють менеджмент фінансових результатів при функціональному управлінні необхідно додати антикризових менеджерів (арбітражний керівник та співробітники його команди; антикризові менеджери, що призначені за поданням власників, кредиторів підприємства або державних органів влади). Досліджуючи суб'єктів управління фінансовими результатами підприємства за функціонального та антикризового менеджменту, необхідно виділити ключову групу суб'єктів управлінського впливу: за функціонального менеджменту – це власники підприємства; за антикризового менеджменту – це кредитори бізнес-одиниці.

Стосовно складових менеджменту фінансових результатів вважаємо, що вони є однаковими у межах функціонального та антикризового управління і включають: управління доходами; управління витратами; управління податковими платежами; управління ресурсами; управління ризиками [13, с. 118]. У той же час необхідно розуміти, що мета та завдання, а також напрямки зазначених складових управління фінансовими результатами діяльності підприємств будуть суттєво відрізнятися за функціонального та антикризового менеджменту.

Зазначимо особливості у визначенні ключових факторів впливу на менеджмент фінансових результатів діяльності підприємств за функціонального та антикризового підходів до управління (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори впливу на менеджмент фінансових результатів за функціонального та антикризового управління підприємством

Групи факторів впливу	Функціональне управління	Антикризове управління
Зовнішні	стабільний розвиток національної економіки та промисловості; законодавство; податки та збори; експортно-імпорتنі відносини країни; інвестиційна привабливість країни та її економіки; кон'юнктура національних та міжнародних фінансових ринків	кризовий розвиток національної економіки та промисловості; динаміка зміни законодавства; динаміка змін кількості, якості, обсягів податків та зборів; рівень міжнародної конкуренції та її вплив на економіку і промисловість країни; рівень державної підтримки та протекціонізму національних виробників; кон'юнктура національних та міжнародних фінансових ринків
Внутрішні	діяльність власників, менеджерів, працівників; ефективність системи управління; ефективність маркетингу; виробничо-ресурсний потенціал; конкурентоспроможність підприємства та продукції	бажання та можливість залучення нових інвесторів; гнучкість системи управління; ефективність маркетингу; виробничо-ресурсний потенціал; потенціал конкурентоспроможності підприємства; наявність резервів

Джерело: розроблено автором

Підтримуємо точку зору Н. Константюк та І. Дзодз стосовно виділення ознак управління фінансовими результатами діяльності підприємства, а саме: рівня якості фінансового результату (високий, оптимальний, середній, низький); абсолютної величини показника фінансового результату (чистий прибуток або чистий збиток) [14, с. 84]. Зазначаємо, що наведені ознаки можливо використовувати як за функціонального, так і за антикризового менеджменту на підприємстві. При цьому висока якість фінансового результату суб'єкта господарювання буде означати можливість максимального досягнення виконання мети та завдань, оптимальна – досягнення мети у більшій мірі та більшості завдань, середня – досягнення мети в цілому та більше половини завдань; низька (критична) – неможливість досягнення мети та більшості завдань управління фінансовими результатами (див вище).

Розкриваючи особливості функцій менеджменту фінансових результатів за функціонального та антикризового підходів до управління підприємством, доповнимо наукове дослідження О. Вороніної [15, с. 6]. Тоді для функціонального управління функції будуть наступні: планування, облік, аналіз, формування, розподіл, контроль за використанням фінансових результатів, координація дій та мотивація персоналу в межах менеджменту фінансових результатів. У межах антикризового управління до функцій менеджменту фінансових результатів з урахуванням переважно збиткової діяльності підприємства необхідно віднести: планування, облік, аналіз фінансових результатів, координацію дій та мотивацію персоналу у контексті управління фінансовими результатами. Відзначаємо, що

планування фінансових результатів повинно бути інтегровано у систему планів підприємства, облік – спиратись на прийняту суб'єктом господарювання облікову політику, аналіз має надавати достатній обсяг достовірної і об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту фінансових результатів, координація дій та мотивація персоналу повинні враховувати тип управління на підприємстві (функціональне, антикризове).

Узагальнено виявлені особливості менеджменту фінансових результатів діяльності за функціонального та антикризового підходів до управління підприємством (табл. 3). При цьому знак "+" буде означати відсутність особливостей (відмінностей) у такому виді менеджменту за визначених підходів до управління суб'єктом господарювання, знак "+/-" – наявність певних особливостей (відмінностей), а знак "-" – повну відмінність.

Таблиця 3

Особливості менеджменту фінансових результатів діяльності за функціонального та антикризового підходів до управління підприємством

Елементи	Функціональне управління	Антикризове управління
Визначення сутності терміну	+/-	+/-
Мета	-	-
Завдання	+/-	+/-
Об'єкт	+	+
Суб'єкти	+/-	+/-
Складові	+	+
Фактори впливу	+/-	+/-
Ознаки	+	+
Функції	+/-	+/-

Джерело: розроблено автором

Таким чином, дослідивши дані з таблиці 3, можемо відзначити наявність суттєвих особливостей (відмінностей) у менеджменті фінансових результатів діяльності за функціонального та антикризового підходів до управління підприємством.

Висновки. Стан та розвиток національної економіки і промисловості вимагають від вітчизняних підприємств активізації зусиль стосовно управління власними фінансовими результатами. Враховуючи особливості здійснення національними суб'єктами господарювання фінансово-господарської діяльності та вплив на них переважно негативних зовнішніх чинників, перед вітчизняними бізнес-одиницями стоїть завдання оптимізації менеджменту фінансових результатів діяльності, чого неможливо досягти без виявлення особливостей такого виду менеджменту за функціонального і антикризового підходів до управління.

Виступаючи ключовою складовою системи управління підприємством, менеджмент фінансових результатів має значні відмінності при здійсненні функціонального та антикризового управління майже за всіма його елементами (мета, завдання, суб'єкти, фактори впливу та функції управління). Ігнорування наведених особливостей у такому виді менеджменту за відповідних підходів до управління призводить до низької якості та результативності управлінської роботи на вітчизняних підприємствах і негативно впливає на їх ефективність, адаптивність до ринку, конкурентоспроможність та прибутковість діяльності.

Подальші наукові дослідження необхідно сконцентрувати на більш детальному розкритті особливостей окремих елементів менеджменту фінансових результатів діяльності підприємств за функціонального та антикризового підходів до побудови їх системи управління.

Список використаних джерел

1. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності / О.О. Захаркін // Вісник ЖДТУ. – Економічні науки. – 2014. – № 4 (70). – С. 53-58.
2. Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Прутська О.О. Особливості економічної поведінки в перехідній економіці України (інституціональний підхід): Автореф. дис... доктора екон. наук: 08.01.01 / Олена Олексіївна Прутська; Київський національний економічний університет. – К., 2004. – 26 с.
4. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3-7.
5. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. – Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. – 2013. – № 1 (40). – С. 146-151.
6. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192.
7. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством / І.С. Ладунка, О.І. Андрушина // Вісник МДУ. – Економіка і суспільство. – 2017. – № 8. – С. 278 -281.
8. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О.О. Мельниченко // Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ. – 2015. – Том 21. – № 2. – С. 157-162.
9. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л.А. Зверук, Н.М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – Економічні науки. – 2017. – Том. 2. – № 1 (23). – С. 69-75.
10. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в системі управління підприємством / О.І. Гончар // Науковий вісник МГУ. – Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 36-40.
11. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством / О.Л. Польова // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2015. – № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
12. Пилипенко Л.М. Економічна сутність результатів діяльності підприємства / Л.М. Пилипенко, М.Р. Вінярська // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф-ції. – Львів: В-во Львівської політехніки, 2011. – С. 457-458.
13. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства / Т.А. Говорушко, М.І. Арич // Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ. – 2012. – Том 2. – № 11. – С. 117-121.
14. Костантюк Н. Управління фінансовими результатами діяльності підприємства з метою оптимізації структури капіталу / Н. Костантюк, І. Дзодз // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф-ції. – Тернопіль: Крок, 2016. – С. 83-85.

15. Вороніна О.О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Олександра Олександрівна Вороніна; Харківський національний економічний університет. – Харків, 2009. – 23 с.

Список використаних джерел у транслітерації/References

1. Zakharkin O.O. (2014). Porivnialna kharakterystyka kontseptsii upravlinnia pidpriemstvom v systemi yoho innovatsiinoi diialnosti [Comparative description of conceptions of management an enterprise in the system of him innovative activity]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky. -Announcer ZhDTU. Economic sciences*, 4 (70), 53–58 [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy «Finansovi rezultaty velykykh ta serednikh pidpriemstv do opodatkovannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti» [Government service of statistics of Ukraine. Financial results of large and middle enterprises are to taxation after the types of economic activity].(n.d). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Prutska O.O. (2004). Osoblyvosti ekonomichnoi povedinky v perekhidnii ekonomitsi Ukrainy (instytutsionalnyi pidkhid) [Features of economic conduct in the transitional economy of Ukraine (institutional approach)] *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. Kyiv national economic university [in Ukrainian].
4. Bezghin K.S. (2009). Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom [Comparative of analysis of processable and functional going near a management the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. -Announcer of economic science of of Ukrain*, 2, 3–7 [in Ukrainian].
5. Kononova I.V. (2013). Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh [Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions]. *Prometei: Stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky – Prometheus: Strategies for enterprise development in a market economy*, 1(40), 146–51 [in Ukrainian].
6. Tymoshenko O. V., Butska O.Iu., Safari F. Kh. (2016). Antykryzove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anticrisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats TNEU - Economic analysis: collection of scientific articles TNEU*, vols.23, 2, 187-192 [in Ukrainian].
7. Ladunka I.S., Andriushyna O.I. (2017). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. *Visnyk MDU: Ekonomika i suspilstvo - MSU Bulletin: Economics and society*, 8, 278–281 [in Ukrainian].
8. Melnychenko O.O. (2015). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of anti-crisis management of the enterprise in modern economic conditions]. *Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats TNEU - Economic analysis: collection of scientific articles TNEU*, vols.21, 2, 157-162 [in Ukrainian].
9. Zveruk L.A., Davydenko N.M. (2017). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [nticrisis management of an enterprise in conditions of innovative development]. *Internauka: Ekonomichni nauky - International Science: Economics*, vols.2, 1(23), 69–75 [in Ukrainian].
10. Honchar I.O. (2015). Sutnist ta mistse antykryzovoho finansovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [he essence and place of the crisis financial management in the enterprise management system]. *Naukovyi visnyk MHU: Ekonomika i menedzhment - Scientific bulletin of MHU: Economics and management*, issue 11, 36–40 [in Ukrainian].

11. Polova O.L. (2015). Vybir stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Selection of an enterprise crisis management strategy]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597> [in Ukrainian].

12. Pylypenko L.M., Viniarska M.R. (2011) Ekonomichna sutnist rezultativ diialnosti pidpriemstva [Economic essence of results of activity of enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu - Modern problems of economy and management: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 45th anniversary of the Institute of Economics and Management and the 20th anniversary of the Institute of Postgraduate Education at Lviv Polytechnic National University.* (pp.457–458). Lviv: Lviv Polytechnic National University [in Ukrainian].

13. Hovorushko T.A., Arych M.I. (2012). Teoretychni aspekty sutnosti upravlinnia finansovo-ekonomichnymy rezultatamy diialnosti pidpriemstva [heoretical aspects of the essence of management of financial and economic results of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats TNEU - Economic analysis: collection of scientific articles TNEU*, vols.2, 11, 117–121.

14. Konstantiuk N., Dzodz I. (2016) Upravlinnia finansovymy rezultatamy diialnosti pidpriemstva z metoiu optymizatsii struktury kapitalu [Financial results management for optimization of enterprise capital structure]. Proceedings from: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia “Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozysii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh” - The International Scientific-Practical Conference. “Formation of the mechanism of national economic systems competitive positions strengthening in global, regional and local dimensions”*. (pp. 83-85). Ternopil: Krok [in Ukrainian].

15. Voronina O.O. (2009). Upravlinnia finansovym rezultatom promysloвого pidpriemstva [Management of industrial enterprise a financial result]. *Extended abstract of candidate’s thesis*. Kharkiv. Kharkiv national economic university [in Ukrainian].

ANNOTATION

SPECIFIC FEATURES OF THE RESULTS OF FINANCIAL PERFORMANCE MANAGEMENT OF ECONOMIC ENTITIES IN CONDITIONS OF FUNCTIONAL AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT

KYSH Liydmila,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Modelling

and Information Technologies in Economics,

Vinnitsia National Agrarian University

(Vinnitsia)

The article is dedicated to the study of the results of financial performance management of enterprises. It has been determined that in the present-day economic conditions of development of industrial and separate business-units in Ukraine, they use mainly functional and anti-crisis management, the quality of which is poor due to significant mistakes in development and implementation of own methods of management of financial performance results. It has also been proved that misunderstanding of differences in management of financial performance results by Ukrainian manufacturers while adopting functional and anti-crisis approaches to their own management system is one of the main reasons for existence of considerable number of unprofitable entities and generation of losses by national economy. In addition, in the article operation and control

of the results of financial performance based on financial and anti-crisis management is examined. According to the provided types of management, the study has described peculiarities (distinctive features) of such management.

Keywords: anti-crisis management, loss, management of financial performance results, profit, financial results, functional management.

Fig. 2. Tabl. 3. Lit. 15.

АННОТАЦИЯ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В РАМКАХ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*КИШ Людмила Николаевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры моделирования
и информационных технологий в экономике,
Винницкий национальный аграрный университет
(г. Винница)*

Статья посвящена исследованию менеджмента финансовых результатов деятельности предприятий. Установлено, что в современных условиях развития экономики, промышленности и отдельных бизнес-единиц в Украине национальные субъекты хозяйствования преимущественно используют функциональное и антикризисное управление, качество которого является неудовлетворительным из-за существенных ошибок в разработке и реализации управления собственными финансовыми результатами деятельности. Доказано, что одной из главных причин наличия значительного количества убыточных предприятий и генерации национальной экономикой убытков является непонимание отличий в менеджменте финансовых результатов отечественными производителями при использовании ими функционального и антикризисного подходов к построению собственной системы управления. Рассмотрено управление финансовыми результатами при функциональном и антикризисном менеджменте, а также выявлены особенности (отличия) в таком управлении при использовании приведенных типов менеджмента.

Ключевые слова: антикризисное управление, убыток, менеджмент финансовых результатов, прибыль, финансовые результаты, функциональное управление.

Рис. 2. Табл. 3. Лит. 15.

Інформація про автора

КИШ Людмила Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри моделювання та інформаційних технологій в економіці, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: ljudmilakish@rambler.ru).

KYSH Liydmila – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Modelling and Information Technologies in Economics, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: ljudmilakish@rambler.ru).

КИШ Людмила Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры моделирования и информационных технологий в экономике, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: ljudmilakish@rambler.ru).

