

*І. В. Сіліна,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізька державна інженерна академія, м. Запоріжжя, Україна*

ПОБУДОВА ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

I. Silina,
PhD in Economics, assistant professor of Finance,
Banking and Accounting Department, Zaporizhzhia Engineer Academy, Zaporizhzhya

THE PROCESS OF ANTI-CRISIS BUILDING OF ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE DOMESTIC AND FOREIGN INSTABILITY

Доведено, що ефективно побудований процес антикризового фінансового управління є запорукою ефективного розвитку як окремого суб'єкта господарювання, так і економіки держави взагалі.

Проведено аналіз досліджень та публікацій з тематики антикризового фінансового управління на підприємствах. Висвітлено позитивні сторони досліджень та теоретичні недоопрацювання за даною проблематикою.

Здійснено критичну оцінку наукової дефініції "процес антикризового фінансового управління на підприємстві", а також обгрунтовано авторський підхід до цієї економічної категорії. Розкрито сутність та елементи трьохскладового процесу антикризового фінансового управління на підприємстві: докризове (превентивне), кризове, післякризове. Акцентовано увагу на організаційну складову процесу антикризового фінансового управління на підприємстві.

Доведено необхідність впровадження запропонованого процесу антикризового фінансового управління на підприємствах та вказані перспективи подальших теоретичних досліджень у цій науковій сфері.

It is proved that effectively built process of anti-crisis financial management is a guarantee of effective development of both the particular subject of management and state economy in general.

The analysis of researches and publications on the topic of anti-crisis financial management at enterprises are carried out. The positive aspects of the researches and theoretical faults of this theme (the process of situational financial management) are singled out.

On the basis of critical estimation of the term "process of anti-crisis financial management at the enterprise" the definition of the notion is given making the accent on its usage under different terms of subject of management functioning. The essence and elements of tri-component process of anti-crisis financial management at the enterprise, — before the crisis (prevention), crisis, and after the crisis, are disclosed. The main attention is paid to the organizational part of the anti-crisis financial management at the enterprise.

The necessity to introduce the offered process of anti-crisis financial management at the enterprise are proved as well as the ways for the further theoretical research in this scientific area are outlined.

Ключові слова: антикризове (ситуаційне) фінансове управління, внутрішні та зовнішні фактори нестатильності, процес, процес антикризового фінансового управління.

Key words: aggressive environment, anti-crisis (situational) management, anti-crisis (situational) financial management, crisis, an enterprise, management, financial crisis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Забезпечення стійкого, гармонійного та ефективного зростання економіки України в довгостроковій перспективі і подолання нестабільності у сучасних умовах робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам (особливо у сфері фінансової діяльності) та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки — підприємств різних форм власності та форм господарювання, які потребують опанування і впровадження у практику господарювання антикризового фінансового управління. Досягнення поставлених вище задач можливе тільки в рамках підвищення якості теоретичних розробок у сфері ситуаційного фінансового управління суб'єктами господарювання з врахуванням специфіки їх функціонування у нестабільній економіці держави з ринковою економікою, що знаходиться у стадії трансформації.

У сучасному розумінні антикризове (ситуаційне) фінансове управління визнається не тільки як постійно діюча складова загального господарського механізму підприємства, але й як самостійний вид професійної діяльності, що спрямований на запобігання, подолання та недопущення у подальшому фінансової кризи, розвитку підприємства на підґрунті раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат із застосуванням обгрунтованих принципів, прийомів, методів та інструментів антикризової фінансової роботи.

Сутність механізму виникнення кризового стану наводить на думку про те, що кожне наступне економічне явище в ланцюзі, утвореному певним каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попереднє. Проте така проста залежність навряд чи відбиває істотно складні і суперечливі процеси, що відбуваються в реальному

житті підприємницької структури. Тому необхідно постійне спостереження за ланцюгом, ініційованим певним економічним явищем, що дозволить вчасно виявити характер впливу явища на завершальний елемент фінансово-господарської діяльності підприємства.

Важливим у таких умовах нестабільності економіки України та зростання кількості підприємств, що перебувають у фінансовій кризі, є побудова ефективного процесу антикризового (ситуаційного) фінансового управління на вітчизняних суб'єктах підприємницької діяльності, який можливо буде використати і в рамках недопущення розвитку фінансової кризи, і в рамках фінансової кризи, яка розвивається у господарській структурі, і в рамках функціонування після подолання фінансової кризи на підприємстві.

Таким чином, саме ефективно побудований процес антикризового фінансового управління є запорукою ефективного розвитку як окремого суб'єкта господарювання, так і економіки держави взагалі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним та практичним питанням антикризового (ситуаційного) фінансового управління присвячені дослідження ряду закордонних та вітчизняних вчених таких, як: О.М. Скібіцького, Л.О. Лігоненко, В.О. Василенко, А.Д. Чернявського, М.Х. Мескона, Р.Л. Дафта, Р.Хіт, Н. Алексєєва, А.А. Томпсона, Дж. Стрикленда, Е.А. Уткіна, А. Файоля та інших.

Відмічаючи значний вклад наведених вчених у розробку концептуальних засад антикризового фінансового управління, можемо стверджувати про наявність значної кількості невирішених питань, серед яких одним з базових є розробка процесу антикризового фінансового управління на підприємствах з врахуванням нестабільності у діяльності як самого підприємства, так і економіки держави.

МЕТА НАПИСАННЯ СТАТТІ

Розробити та охарактеризувати процес антикризового фінансового управління підприємством в умовах внутрішньої та зовнішньої нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нестабільність в економіці України та на окремих національних ринках в останні роки призвела до погіршення фінансового стану значної кількості вітчизняних підприємств (внутрішня нестабільність). Можемо відмітити наявність на більшості українських суб'єктах господарювання ознак фінансової кризи. Більша частина підприємств мають тільки ознаки кризових явищ, частина підприємств мають ознаки кризової ситуації, а частина перебувають у кризовому стані. Наведена ситуація потребує вирішення як у макро — так і у мікромасштабі, тобто як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємницьких структур. Антикризове фінансове управління підприємством продиктоване необхідністю фінансового оздоровлення багатьох підприємств, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

Економічна сутність дефініції "антикризове фінансове управління на підприємстві" було сформульовано в попередніх наукових дослідженнях автора.

Так, під антикризовим (ситуаційним) фінансовим управлінням слід розуміти управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки фінансової кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій на підприємствах як у сучасному часовому проміжку, так і у наступних за ним. У разі їх появи потрібен аналіз, а як наслідок аналізу — застосування ефективних заходів ліквідаційного характеру (з найменшими втратами) з метою відновлення та знаходження нових конкурентних переваг і оптимізації формування, розподілу та використання грошових ресурсів в рамках повернення до прибуткової діяльності.

Наведене вищевизначення можливо реалізувати на практиці в рамках розробки та реалізації на підприємстві процесу

антикризового фінансового управління. Відзначаємо наявність трьох складових даного процесу: передкризове управління, управління в умовах розвитку фінансової кризи, управління після ліквідації фінансової кризи.

Однак перед розкриттям процесу ситуаційного фінансового управління, надамо визначення термінів "процес" та "процес антикризового фінансового управління".

Автор підтримує визначення С.В. Короля, що процес — це систематичне та цілеспрямоване змінювання в часі та просторі кількісних і якісних характеристик об'єкта дослідження [1, с. 45].

Стосовно процесу антикризового фінансового управління, то аналіз наукових розробок вітчизняних та закордонних науковців показав наявність двох поглядів:

— ряд науковців розуміють під процесом антикризового фінансового управління певну складову ситуаційного управління фінансовою діяльністю підприємства без акценту на його чіткому визначенні [2, 3];

— ряд вчених вважають процес антикризового фінансового управління складовою тільки боротьби з наявною фінансовою кризою на підприємстві не враховуючі передкризове та післякризове ситуаційне фінансове управління [4, 5].

Узагальнюючи вищевикладене вважаємо, що під процесом антикризового фінансового управління на підприємстві слід розуміти систематичне та цілеспрямоване змінювання кількісних і якісних характеристик суб'єкта господарювання в умовах передкризового (превентивного), кризового або післякризового ситуаційного фінансового управління з метою відновлення прибутковості, платоспроможності, кредитоспроможності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Як зазначалось вище, процес антикризового фінансового управління підприємством в умовах внутрішньої та зовнішньої нестабільності повинен складатись з трьох складових. Наведемо їх та охарактеризуємо.

На підприємствах, які не мають ознак фінансової кризи, або у яких присутні тільки кризові явища необхідно реалізувати першу складову процесу ситуаційного фінансового управління — превентивне антикризове фінансове управління. При цьому таке управління повинно включати наступні складові:

1. Підготовка організаційних аспектів впровадження превентивного ситуаційного фінансового управління на підприємстві.

2. Діагностика або оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища з акцентом на аналізі фінансового стану підприємства. Вітчизняним підприємствам пропонується об'єднати методику фінансового аналізу з оцінкою конкурентоспроможності підприємства та проведенням SWOT-аналізу. При цьому, за наявності ресурсів, процес пропонується автоматизувати за допомогою програмних комп'ютерних продуктів.

2. Локалізація та оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів нестабільності на фінансово-господарську діяльність підприємства.

3. Розробка компенсаційних факторів та прогнозування розвитку ситуації з їх впровадженням і без їх впровадження.

4. Розробка рекомендацій з удосконалення управлінської системи підприємства в рамках подальшого ефективного функціонування в умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності.

На підприємствах, які мають ознаки фінансової кризи і знаходяться або в кризовій ситуації, або у кризовому стані необхідно реалізувати другу складову процесу ситуаційного фінансового управління — стабілізаційне антикризове фінансове управління. При цьому таке управління повинно включати наступні складові:

1. Підготовка організаційних аспектів впровадження стабілізаційного ситуаційного фінансового управління на підприємстві.

2. Виявлення причин та глибини фінансової кризи. В рамках даної складової пропонується використовувати методику фінансового аналізу, моделі оцінки ймовірності банкрутства та експертні методи оцінки фінансово — господарської діяль-

ності підприємства. На окрему увагу заслуговує моніторинг зовнішніх проявів нестабільності у економіці держави.

3. Розробка плану антикризового фінансового управління з акцентом на внутрішній антикризовий потенціал суб'єкта господарювання.

4. Реалізація плану антикризового фінансового управління на підприємстві.

5. Контроль за реалізацією плану антикризового фінансового управління з можливістю внести коригування у план.

6. Підсумовування досвіду боротьби з фінансовою кризою та підготовка рекомендацій для подальшого ефективного функціонування в умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності.

Необхідно зазначити, що на підприємствах, які не мають ознак фінансової кризи, або у яких присутні тільки кризові явища необхідно також розробити даний елемент процесу антикризового фінансового управління з можливістю його реалізації за умов настання кризової ситуації або кризового стану.

На підприємствах, які подолали фінансову кризу необхідно реалізовувати третю складову процесу ситуаційного фінансового управління — післякризове фінансове управління. При цьому таке управління повинно включати наступні складові:

1. Внесення змін у організаційну структуру підприємства з метою недопущення кризових проявів у майбутньому та оптимізації організації антикризового фінансового управління.

2. Внесення змін в управлінську систему підприємства з метою підвищення швидкості реакції на прояви зовнішньої та внутрішньої нестабільності.

3. Внесення змін у інформаційну середу підприємства з метою підвищення швидкості реакції на прояви зовнішньої та внутрішньої нестабільності і можливості їх ефективною локалізації.

4. Розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.

5. Підготовка до переходу на превентивне антикризове фінансове управління.

Ефективність процесу антикризового фінансового управління на підприємстві буде залежати від керівника відповідного антикризового підрозділу (тимчасової групи) або від менеджера з ситуаційного фінансового управління (для малих та середніх підприємств).

Автор пропонує адаптувати ролі менеджера з антикризового управління, які запропоновані В.О. Василенко у праці "Антикризове управління підприємством" [6, с. 470] до потреб ситуаційного фінансового управління.

У рамках процесу антикризового фінансового управління на підприємстві можемо виокремити наступні ролі антикризового керівника (менеджера).

Керівник. У цій ролі антикризовий менеджер керує підприємством, розробляє план антикризового фінансового управління, здійснює делегування повноважень.

Лідер. У рамках ситуаційного фінансового управління, персоналу підприємства необхідно мати лідера, який своїм впливом зможе зменшити внутрішню нестабільність.

Наставник. Антикризовий менеджер повинен мати максимальний потенціал знань, мати професійну компетентність. Віддаючи наказ чи доручаючи що-небудь підлеглим, він повинен виступити: у ролі консультанта, роз'яснюючи мету, завдання і способи їх вирішення; у ролі контролера, куратора, що регулює відхилення від правильного курсу в роботі, оцінює результати за якістю і кількістю.

Дипломат. У цій ролі антикризовий керівник виконує функції фахівця зі зв'язків із громадськістю і представника підприємства.

Підприємець. Антикризовий менеджер регулює підприємницьку діяльність суб'єкта господарювання в умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності.

Інноватор. Антикризовий керівник є генератором впровадження інновацій та новацій у фінансово-господарську і управлінську діяльність підприємства.

Дослідник-прогнозист. Антикризовий менеджер розробляє інструментарій виявлення факторів нестабільності та прогнозує їх вплив на суб'єкт господарювання.

Інформаційний центр. Антикризовий керівник повинен стати вузловою ланкою на перетині різноманітних каналів інформаційних потоків.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У рамках проведеного дослідження була розкрита необхідність побудови ефективного процесу антикризового (ситуаційного) фінансового управління на підприємствах в умовах внутрішньої та зовнішньої нестабільності. При цьому була визначена сутність терміну "процес антикризового фінансового управління" та на його основі запропоновано трьохскладовий варіант даного процесу (превентивне, стабілізаційне, післякризове ситуаційне фінансове управління). Окремо було акцентовано увагу на організаційній складовій процесу антикризового фінансового управління на підприємстві.

Подальший інтерес, на думку автора, в рамках наукових розробок по обраній тематиці представляє побудова організаційно-інформаційних систем боротьби з фінансовими кризами на вітчизняних суб'єктах господарювання різних сфер економіки.

Література:

1. Король С.В. Процесс управления предприятием в условиях экономического кризиса / С.В. Король // Экономические новости. — 2015. — № 1. — С. 44—51.

2. Лунь И.П. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.П. Лунь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.lib.com.ua>

3. Криворучко Н.Г. Суть антикризового фінансового управління підприємством / Л.Г. Криворучко [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2013_1112/Krivoruchko.pdf

4. Сидоров О.М., Сидорова Г.О. Механізм антикризового фінансового управління підприємством в умовах економічної кризи / О.М. Сидоров, Г.О. Сидорова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.elitarium.ua/2014/06/15/antikrizisnoje_upravlenije.html

5. Пустозвонов Д.А. Антикризисное управление предприятием: учебное пос. / Д.А. Пустозвонов. — Красноярск: Издательство "Колибри", 2013. — 346 с.

6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 504 с.

References:

1. Korol, S.V. (2015), "The process of the enterprise management in terms of economic crisis", *Economicheskie novosti*, vol. 1, pp. 44—51.

2. Lun, I.P. (2013), "Anti-crisis financial management of the enterprise", [Online], available at: <http://www.lib.com.ua> (Accessed 26 October 2015).

3. Krivoruchko, N.G. (2013), "The essence of anticrisis financial management of the enterprise", [Online], available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2013_1112/Krivoruchko.pdf (Accessed 15 October 2015).

4. Sidorov, O.M. and Sidorova, G.O. (2014), "The mechanism of anticrisis financial management of the enterprise in terms of economic crisis", [Online], available at: http://www.elitarium.ua/2014/06/15/antikrizisnoje_upravlenije.html (Accessed 20 October 2015).

5. Pustozvonov, D.A. (2013), *Anticrizisnoje upravlenie predpriatiem* [Anti-crisis management of the enterprise], Kolibri, Krasnoyarsk, Russia.

6. Vasilenko, V.O. (2003), *Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], Centr navchalnoy literaturi, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2015 р.