

УДК 658.15

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

Лопатко К.М.

Одеський національний економічний університет

Розглянуто сутність антикризового фінансового управління, важливість їх впровадження на підприємствах. Охарактеризовано основні етапи розробки стратегії та тактики антикризового управління, а також більш детально визначено послідовність впровадження на підприємстві діагностики кризових явищ. Систематизовано сучасні класифікації основних індикаторів та коефіцієнтів, що використовуються при проведенні діагностики кризових явищ на підприємстві.

**Ключові слова:** антикризове управління, стратегія, тактика, діагностика підприємства, індикатори діагностики.

**Постановка проблеми.** Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, недосконалість законодавства вимагають формування ефективної антикризової програми. Формування антикризового фінансового управління на підприємствах стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, які мають глобальний характер. Сучасний стан підприємництва в Україні спонукає науковців та дослідників приділяти значну увагу питанням антикризового управління, розробці його стратегії й тактики, шляхів виходу з кризи, а також питанням ранньої діагностики стану підприємства з метою визначення раних загроз настання кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні основи антикризового управління в цілому та стратегії антикризового управління зокрема були досліджені вітчизняними та зарубіжними науковцями, а саме: І.О. Бланк, О.Ю. Бочко, В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова, А.Г. Грязнова, А.П. Ковальов, Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко, А.Д. Чернявський, В.О. Василенко та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на значну кількість досліджень, присвячених даній проблематиці, багато питань в сфері антикризового фінансового управління підприємством залишається частково не висвітленими. Так, мало уваги приділяється питанням особливостей формування стратегії й тактики антикризового управління вітчизняними підприємства в контексті сучасних умов розвитку, а також впровадженню дієвого механізму завчасної діагностики настання кризових явищ на підприємствах.

**Мета статті.** Головною метою роботи є визначення, в межах стратегії та тактики антикризового фінансового управління, системи показників, яка може бути використана підприємством для завчасної діагностики кризових явищ.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні перед вітчизняними підприємствами постала дуже

складна проблема виживання, оскільки економічна ситуація ускладнюється, що впливає й на фінансовий стан суб'єктів господарювання. Це викликає актуальність такого поняття як антикризове фінансове управління та, особливо, розробка стратегії і тактики антикризового фінансового управління підприємством.

Розглянемо основні показники діяльності вітчизняних підприємств за останні п'ять років (табл. 1).

За даними таблиці ми бачимо, що основні показники погіршуються. Так, фінансовий результат до оподаткування на кінець 2015 року складає -348,47 млрд. грн.; чистий збиток - 373,52 млрд. грн., а рентабельність операційної діяльності всього 1%. Просліджується чітка тенденція до спаду активності та успішності діяльності суб'єктів господарювання, при чому треба наголосити на темпах такого спаду, які є надмірними. Деяка частина збитків можливо пов'язана з тим, що підприємства не повністю відображають показники своєї діяльності в офіційних звітах, однак, погіршення їх стану на сьогодні не викликає сумнівів.

У зв'язку з цим, дуже важливим на сьогодні для підприємств та їх керівників є розробка стратегічних та тактичних заходів, які сприятимуть виходу з кризи та виживанню на конкурентному ринку та діагностика кризових явищ.

У вітчизняній та зарубіжній літературі існує велика кількість думок стосовно сутності антикризового фінансового управління та його місця в загальній системі управління підприємством. Можна стверджувати, що антикризове фінансове управління підприємством - це комплекс постійно організованого управління в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства включає складові, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства [4].

Таблиця 1

Фінансові результати діяльності підприємств у 2010-2015 роках

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Фінансовий результат до оподаткування (млрд. грн.)	54,41	118,61	75,67	11,34	-564,38	-348,47
Рентабельність операційної діяльності (%)	4,0	5,9	5,0	3,9	-4,1	1,0
Чистий прибуток (збиток) (млрд. грн.)	17,82	55,07	35,07	-82,84	-590,07	-373,52

Джерело: розроблено автором за даними [6]

Головною метою проведення стратегічних і тактичних антикризових заходів є створення таких умов для суб'єктів підприємницької діяльності, за яких вони зможуть ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Правильно сформовані стратегія і тактика мають вирішальне значення в антикризовому управлінні. Вони передбачають здійснення керівництвом підприємства організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури управління, зміну форми власності, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, підвищення ефективності виробництва.

Правильно сформована стратегія є ключем до успішної діяльності підприємства. Стратегічні заходи полягають в аналізі й оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Стратегія може бути диференційована за видами криз. Основними різновидами криз підприємства є кризи: дефіциту ресурсів, якості управління, кризові наслідки недосконалої фінансової діяльності, аварії або природні катаклізми тощо. Реалізація стратегії попередження кризи значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їх характеру і тенденцій.

На жаль вітчизняні підприємці дуже часто починають приділяти активну увагу формуванню стратегії та тактики антикризового фінансового управління лише тоді, коли ознаки кризи вже помітні, а показники діяльності значно погіршилися. Тобто, стратегія й тактика антикризового управління розглядається як комплекс заходів, спрямованих на вихід з кризи та стабілізацію фінансового становища підприємства. Однак, слід зазначити, що розробка стратегії антикризового фінансового управління повинна починатися одночасно з початком заснування на функціонування підприємства та включає такі основні етапи:

1) Комплексний моніторинг та діагностика фінансового стану підприємства з метою виявлення ранньої загрози втрати його стійкості.

2) Визначення масштабів кризового стану підприємства.

3) Вивчення основних факторів, що обумовили (і обумовлюють в майбутньому періоді) кризовий розвиток підприємства. У процесі цього вивчення такі фактори групуються по основним визначальним ознаками; досліджується ступінь впливу окремих факторів на форми і масштаби кризового фінансового стану підприємства; прогнозується розвиток основних факторів, що такий негативний вплив.

4) Формування цілей і вибір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством.

5) Визначення загальних обмежень для реалізації стратегії;

6) Вироблення альтернативних варіантів антикризової стратегії;

7) Оцінка варіантів, вибір варіанту антикризової стратегії;

8) Розробка антикризових програм (тобто планів конкретних дій і заходів);

9) Ресурсне забезпечення антикризових програм;

10) Організація виконання антикризової стратегії;

11) Контроль і оцінка результатів виконання антикризової стратегії і антикризових програм;

12) Коригування антикризових програм і стратегії.

Таким чином, ми бачимо, що першим етапом розробки стратегії антикризового фінансового управління є комплексний моніторинг та діагностика фінансового стану підприємства з метою виявлення можливих загроз та симптомів виникнення кризових явищ. Такий моніторинг організується в рамках загального моніторингу фінансової діяльності як самостійний його блок з метою виявлення ранніх ознак можливої фінансової кризи.

Більшість науковців стверджують, що цей етап є одним з найважливіших в політиці антикризового фінансового управління, оскільки при ефективному його проведенні підприємство зможе або повністю не допустити настанню кризи, або мінімізувати її негативні наслідки.

На етапі моніторингу та діагностики дослідники виділяють окремі стадії його проведення, які допомагають визначити причини та фактори можливих кризових явищ, що в свою чергу допоможе заздалегідь провести заходи щодо їх подолання й недопущення погіршення стану підприємства. До цих стадій належать [2]:

• На першій стадії в системі загального фінансового моніторингу встановлюється особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле», тобто параметрів фінансового стану підприємства, порушення яких свідчить про кризовий його розвитку.

• На другій стадії в розрізі кожного з параметрів «кризового поля» формується система спостережуваних показників – «індикаторів кризового розвитку». В систему таких індикаторів включаються як традиційні, так і спеціальні фінансові показники, що відображають різні симптоми передкризового фінансового стану підприємства або його фінансової кризи.

• На третій стадії визначається періодичність спостереження показників – «індикаторів кризового розвитку». Як правило, показники цієї групи спостерігаються з найбільш високою періодичністю в загальній системі фінансового моніторингу. Більш того, в періоди високої динаміки факторів зовнішнього фінансового середовища, що реалізують загрозу фінансової кризи підприємства, основні з цих показників вимагають щоденного спостереження.

• На четвертій стадії за результатами моніторингу визначаються розміри відхилень фактичних значень показників – «індикаторів кризового розвитку» від передбачених (планових, нормативних).

• На п'ятій стадії проводиться аналіз відхилень показників по кожному з параметрів «кризового поля». У процесі аналізу встановлюється ступінь відхилень, що викликали їх причини, а також можливий вплив таких відхилень на кінцеві результати фінансової діяльності.

• На шостій стадії за результатами моніторингу здійснюється попередня діагностика характеру розвитку фінансової діяльності підпри-

емства і його фінансового стану. У процесі такої діагностики констатується «нормальне», «передкризовий» або «кризовий» фінансове становище.

Саму ж діагностику фінансового стану підприємства більшість дослідників поділяють на експрес-діагностику фінансового стану та поглиблений фундаментальний аналіз. Ці два методи включають велику кількість окремих методик оцінки кризи та прогнозування банкрутства: від одиничних коефіцієнтів до складних багатофакторних моделей. Однак, проаналізувавши ці стадії, можна стверджувати, що дуже важлива роль належить саме підбору індикаторів або показників, аналіз яких дає змогу заздалегідь виявити негативні тенденції в розвитку підприємства та можливі загрози виникнення кризи, тому ми зупинимось в своєму дослідженні саме на їх класифікації та відборі показників. При чому, розрахунок та аналіз цих індикаторів на підставі даних звітності дає змогу швидко отримати інформацію щодо стану підприємства та можливих загроз як внутрішнім, так й зовнішнім користувачам.

З метою діагностики загроз кризи та банкрутства перед відбором індикаторів відбувається виділення певних груп об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле», що створює загрозу банкрутства. До групи об'єктів кризово-

го поля можуть входити показники ліквідності активів, структури капіталу, терміновості фінансових зобов'язань, що використовується, показники формування чистого грошового потоку з операційної (виробничо-комерційної), інвестиційної і фінансової діяльності тощо.

Проаналізувавши праці провідних науковців щодо запропонованих індикаторів діагностики [3, 5, 7, 8], можна виділити певні загальні коефіцієнти, представлені в таблиці нижче.

Даний перелік може бути використаний будь-яким підприємством, незалежно від розміру, масштабів, виду діяльності та форми організації, що робить її легкою у використанні та одночасно універсальною.

**Висновки і пропозиції.** Отже, підприємство має формувати стратегію і тактику антикризового фінансового управління і використовувати її в більшості випадків в якості запобіжної системи. Тому пропонуємо використовувати запропоновану систему показників, яка допоможе завчасно виявити загрози погіршення стійкості та причини настання кризових явищ. Однак, перспективою подальших досліджень є її вдосконалення, уточнення та розширення, а також розробка дієвих механізмів щодо впровадження в практику вітчизняних підприємств.

Таблиця 2

#### Коефіцієнти-індикатори ранньої діагностики в системі антикризового фінансового управління

№ з/п	Назва індикатора	Порядок розрахунку
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти, їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції / Поточні зобов'язання, доходи майбутніх періодів
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	Високоліквідні активи (короткострокові фінансові вкладення та дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання, доходи майбутніх періодів
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання, доходи майбутніх періодів
4	Коефіцієнт фінансового лівериджу	Власний капітал / позиковий капітал
5	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Власні обігові кошти / Усі обігові кошти
6	Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	Кредиторська заборгованість / дебіторська заборгованість
7	Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	Виручка від реалізації / Середня вартість капіталу
8	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середній обсяг активів
9	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу

#### Список літератури:

1. Біловол Р.І. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством / Р.І. Біловол // Економіка Крима. – 2013. – № 1. – С. 228-232.
2. Бланк І.А. Система антикризисного управління підприємства: важнейшие принципы и этапы / И.А. Бланк // Элитариум: центр дистанционного образования. – 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatje-indikator-princip-stadii-monitoring/>.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
4. Дейніс Л.М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Л.М. Дейніс, В.І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. – 2011. – С. 49.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2006. – 256 с. : іл. – Бібліогр.: 242–245 с.
9. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством / А.М. Штангрет, О.І. Копилук – К.: Знання, 2007. – 335 с.

**Лопатко К.Н.**

Одесский национальный экономический университет

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **Аннотация**

Исследовано общее состояние и тенденция отечественных предприятий. Определена сущность понятия стратегия и тактика антикризисного финансового управления, важность их внедрения на предприятиях. Охарактеризованы основные этапы разработки стратегии антикризисного управления, а также более подробно определена последовательность внедрения на предприятии диагностики кризисных явлений. Систематизированы современные классификации основных индикаторов и коэффициентов, используемых при проведении диагностики.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, стратегия, тактика, диагностика предприятия, индикаторы диагностики.

**Lopatko K.M.**

Odessa National Economic University

## **DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGY AND TACTICS**

### **Summary**

In the article the essence of the concept of strategy and tactics of anti-crisis financial management, the importance of their implementation in the workplace are defined. Also the main stages of the development of crisis management strategies are described, and the sequence of the introduction of the enterprise diagnosis of the crisis is defined. The article systematized modern classification of the main indicators and ratios used for diagnostics.

**Keywords:** crisis management, strategy, tactics, diagnostics companies, diagnostic indicators.