

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Ольга
Островська,**
канд. екон. наук,
доцент кафедри
фінансів
підприємств
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет ім.
Вадима Гетьмана»

Світовий досвід переконує, що криза – це нормальний етап розвитку будь-якої системи, в тому числі бізнесу, проте вона несе в собі серйозні загрози. У зв'язку з цим актуальності набуває питання вдосконалення антикризового управління суб'єктами господарювання з метою своєчасного розпізнавання кризових явищ та закладення основ для подальшого зростання бізнесу в довгостроковій перспективі.

Починаючи з 2007 року, світова економіка зазнала системної глобальної нестабільності, яка згодом переросла в масштабну кризу. Незважаючи на безпрецедентні антикризові зусилля, сьогодні важко спрогнозувати початок стабілізації світових ринків та оздоровлення національних економік. Наслідками сучасної кризи, на думку багатьох експертів, стануть епохальні зміни на зразок тих, що відбулися у 30-х роках минулого століття, насамперед очікується радикальна зміна сучасного державного управління економікою та фінансовою сферою зокрема.

Світова криза розпочалася з несподіваних та приголомшливих банкрутств найпотужніших фінансових лідерів, зокрема «Lehman Brothers». Проте дуже швидко вона охопила й реальний сектор економіки. Згодом про своє банкрутство повідомили промислові гіганти в різних країнах, наприклад, німецька автомобільна компанія «Karmann», американська корпорація «Chrysler», що посідала третє місце серед автовиробників у США.

Сьогодні на межі банкрутства знаходиться «General Motors». Уперше в історії про збитки за підсумками минулого фінансового року повідомив японський концерн «Toyota Motor Corp.» (4,41 млрд дол. США). Чисті збитки «Bayerische Motoren Werke AG» (BMW) за I квартал 2009 року становили 152 млн євро, тоді як за аналогічний період минулого року компанія отримала прибуток у розмірі 487 млн євро.

Загрозливою залишається ситуація і в Україні. Восени 2008 року спостерігалось стрімке погіршення макроекономічних показників на фоні посилення фінансової нестабільності. Хоча у ЗМІ зустрічається інформація про певні ознаки оздоровлення економіки, в Україні, на думку «The Financial Times», спад виробництва – один з найгостріших у світі. Якщо в 2006 році зміна реального ВВП у відсотках до попереднього року становила 107,3 %, у наступному – 107,9%, то за підсумками 2008 року лише 102,1 % (за IV квартал 2008 року – 92,0 %) [1].

Про актуальність проблеми неспроможності для вітчизняної економіки свідчать наступні статистичні дані: у 2007 році збитково працювали 32,5 % суб'єктів господарювання, за підсумками 2008 року відсоток збиткових підприємств становив 33,9 %, а за січень-лютий 2009 року цей показник зріс до 43,2 %, у результаті чого збитки у грошовому вимірі сягнули понад 15,969 млрд грн. За результатами господарювання протягом перших двох місяців 2009 року найгірша ситуація спостерігається у сфері будівництва (52,8 % підприємств отримали від'ємний фінансовий результат), промисловості (49,9 %), на підприємствах транспорту і зв'язку (48,4 %) тощо. За окремими видами промислової діяльності питома вага збиткових підприємств сягнула понад 60%, зокрема в добувній промисловості – 63,0 %; виробництві та розподіленні елект-

роенергії, газу та води – 61,4 %. Серед галузей переробної промисловості в найгіршому становищі опинилися підприємства з виробництва коксу, продуктів нафтоперероблення (61,2 %), іншої неметалевої мінеральної продукції (61,9 %) тощо [1]. Логічним наслідком збитковості багатьох підприємств є катастрофічне зростання кредиторської і дебіторської заборгованості суб'єктів господарювання, в тому числі простроченої. Згідно з наведеними вище показниками, вітчизняна економіка, на жаль, повернулася на рівень кінця 90-х років минулого століття.

Істотним є той факт, що серед підприємств, справи про банкрутство яких перебувають на розгляді в господарських судах, значний відсоток становлять такі, що тимчасово потрапили в скрутне становище. Саме тому вчасне виявлення фінансових проблем у діяльності суб'єктів господарювання та впровадження антикризових заходів набувають особливого значення.

Українські підприємства мають певний досвід використання антикризового фінансового управління на підприємствах [2, с.227 – 239], проте, як виявила сучасна криза, все ж існують резерви його вдосконалення. Значних успіхів можна досягнути завдяки глибокому теоретичному осмисленню сутності та ключових засад антикризового управління суб'єктами господарювання, адже на сьогодні його розуміння є доволі неоднорідним та багатозначним.

Варто зазначити, що адекватному сприйняттю антикризового фінансового управління підприємствами перешкоджає відсутність єдиного уявлення про кризу та її значення в розвитку організації в цілому. Тривалий час радянська економічна думка відстоювала точку зору, що криза є характерною рисою капіталістичного способу виробництва, на протиположному соціалістичному. Тому тривалий час саме поняття «криза» сприймалося скоріше як ідеологічний фактор, аніж рушійна сила економічної політики підприємства [3, с.120 – 121]. Досить часто кризу пов'язують з процесами виключно макроекономічного розвитку, що теж не сприяє масштабному впровадженню на вітчизняних підприємствах інструментарію антикризового управління.

В Україні тривалий час розробляється проблематика антикризового фінансового менеджменту з метою практичного впровадження отриманих результатів. Варто відзначити ґрунтовні дослідження у сфері антикризового управління вітчизняними науковцями, насамперед І.О.Бланка, О.О.Терещенка, Л.О.Лігоненко, В.О.Василенка, З.С.Шершньової, Г.А.Дорошук, Н.М.Дащенко, а також російських вчених – В.О.Барінова, А.Г.Грязнової, С.В.Валдайцева, Р.О.Попова, Г.П.Іванова та ін.

Беззаперечним аргументом на користь використання антикризового фінансового менеджменту на підприємствах є неефективність більшості традиційних підходів управління. Зволікання із застосуванням адекватних заходів з локалізації та нейтралізації кризових явищ може зумовити перехід на мікрорівні – від потенційної кризи до ліквідації суб'єкта господарювання, а на макрорівні – від проблем окремого підприємства до дестабілізації економічної системи в цілому. Розуміння цього, особливо в умовах сучасної кризи, посилює теоретичний та практичний інтерес до визначення сутності антикризового управління, що є передумовою успішного фінансового оздоровлення підприємств. Загальноновизнано, що існування теоретичної невизначеності суттєво знижує ефективність практичного використання рекомендацій, що повністю стосується антикризового управління.

Незважаючи на тривалі дослідження сутності антикризового управління в українських економічних джерелах та певний досвід у використанні практичного інструментарію антикризового управління на вітчизняних підприємствах, це поняття ще не набуло того поширення, на яке заслуговує. Одним з критеріїв цього можна вважати відсутність визначення антикризового управління в більшості сучасних українських довідкових виданнях. Виняток становить праця [4, с.14], де під антикризовим управлінням автори розуміють діяльність менеджменту фірми, яка спрямована на подолання гострих проблем підприємства, що накопичилися внаслідок поганого управління. Таке визначення відповідає першому підходу до розуміння антикризового управління. Його прихильники вважають, що

інструментарій антикризового управління доречно застосовувати до підприємства-боржника в умовах банкрутства. Це суттєво обмежує сферу застосування антикризового управління, адже ігнорує необхідність запровадження на підприємствах системи превентивних заходів, які є більш ефективними в порівнянні із зусиллями менеджменту щодо подолання наслідків кризи.

Вважаємо, що однією з причин поширення такого сприйняття антикризового менеджменту є негативне ставлення до кризи в цілому (як до інституту неспроможності та навіть санації), яке на сьогодні займає домінуючі позиції в Україні. Цей фактор суттєво гальмує процес вдосконалення антикризового управління та практичне впровадження його інструментарію на підприємствах, що негативно позначається на економічному зростанні країни в цілому.

З огляду на останні дослідження у сфері антикризового менеджменту можна виділити другий підхід до визначення антикризового управління, під яким розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення суб'єкта господарювання зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та застерегти неспроможність підприємства на основі розробленої стратегічної програми. Отже, йдеться про впровадження постійно діючих механізмів управління суб'єктом господарювання не лише з позиції забезпечення виконання поточних завдань, а й досягнення стратегічних цілей.

Ці два підходи є найпоширенішими, оскільки містять обґрунтування принципових відмінностей у розумінні антикризового менеджменту. Проте в економічній літературі зустрічаються й інші інтерпретації, наприклад, А.М.Штангрет та О.І.Копилук у праці [5, с.63] наводять принаймні чотири випадки застосування поняття, один з яких передбачає управління підприємством в умовах загальної кризи економіки. Інколи автори звужують інструментарій антикризового управління лише до заходів із діагностики кризи, залишаючи поза увагою методи управління фінансовою санацією підприємства, або розглядають антикризове управління як зовнішнє управління тощо.

Не сприяє однозначному розумінню антикризового управління і його термінологічний апарат. В окремих працях з посиланням на зарубіжний досвід пропонується замість антикризового управління вживати термін «система банкрутства». Уточнення та розмежування вимагають поняття антикризового регулювання, управління кризовим процесом в організації (*crisis management*) тощо. Обґрунтування доцільності потребують й нові терміни, що вживаються у вітчизняній економічній літературі, наприклад, «стратегія запобігання неспроможності та банкрутству», «тактика протидії банкрутству» [2, с.12].

Поділяємо думку, що антикризове управління варто розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М.Мескона, як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та дотримання цілей, які стоять перед організацією [5, с.66]. Оскільки збереження бізнесу є пріоритетним завданням, тому антикризове управління необхідно розглядати як складову менеджменту підприємства в цілому. Останнім часом висловлюється думка, що будь-яке управління суб'єктами господарювання має бути антикризовим, тобто ґрунтуватися на основі врахування ризику та небезпеки виникнення кризових ситуацій.

Важливим є розуміння того, що антикризовий менеджмент базується, з одного боку, на загальних закономірностях, які притаманні всім управлінським процесам (наприклад, будь-яке управління є цілеспрямованим), а з другого – на специфічних. Так, специфічним атрибутом антикризового управління є система ризик-менеджменту – контроль та своєчасне діагностування виникнення і загострення кризових явищ. Будь-якій кризі передують тривожні сигнали, що, на нашу думку, є вагомим аргументом для запровадження суб'єктами господарювання антикризового менеджменту на постійній основі.

Антикризове управління має активізуватися з моменту створення суб'єкта господарювання, адже потенційні загрози настання кризи повинні враховуватися ще на початковому етапі станов-

лення системи управління підприємством. На підтвердження цього наведемо загальновідому тезу: новостворена фірма, як правило, найбільш схильна до ризику, оскільки не має постійної клієнтської бази, достатнього досвіду ведення бізнесу та значних фінансових ресурсів.

З урахуванням синтезу найважливіших характерних особливостей антикризового управління прийнятним вважаємо наступне його визначення: «Антикризове управління – це комплекс заходів із попередження і нейтралізації кризи, що впроваджуються на етапах виявлення кризоутворюючих факторів за результатами своєчасної діагностики та спрямовані на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства завдяки своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Ефективність антикризового управління визначається ступенем досягнення цілей пом'якшення, нейтралізації або позитивного використання кризи для подальшого розвитку бізнесу в порівнянні з витраченими на це ресурсами».

Базовою складовою антикризового управління підприємством є антикризовий фінансовий менеджмент, який акцентує увагу на проблемах антикризового управління фінансами суб'єкта господарювання. Усі інші підсистеми (антикризовий операційний менеджмент, антикризовий маркетинг, антикризове управління персоналом тощо) є похідними і залежать переважно від ефективності заходів у межах антикризового фінансового менеджменту. На думку О.О.Терещенка, антикризовий фінансовий менеджмент – це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання системи специфічних методів та прийомів управління фінансами. Виходячи з сутності антикризового управління, автор виділяє два рівні – систему ризик-менеджменту та управління

фінансовою санацією [6, с.24 – 25], про які вже частково йшла мова.

Досягнення певної стабілізації соціально-економічного становища в Україні протягом останніх восьми років позначилося на теоретичних дослідженнях у сфері антикризового фінансового менеджменту, які переважно стосувалися вивчення фінансової кризи на підприємстві в результаті незадовільного менеджменту та в умовах стабільної макроекономічної ситуації в країні.

Однак загострення кризових явищ восени минулого року виявило необхідність вдосконалення антикризового менеджменту за умови настання загальноекономічної кризи. Так, ще в травні 2008 року міжнародне рейтингове агентство *Fitch* визнало за Україною друге місце за рівнем чутливості до макроекономічної нестабільності. Тому, на нашу думку, ключовою особливістю антикризового управління в сучасних умовах є необхідність врахування загальноекономічної нестабільності, яка суттєво ускладнює процес подолання кризи на підприємствах.

По-перше, зростає ризик ланцюгової неспроможності підприємств, адже фінансові труднощі одного підприємства через систему господарських зв'язків провокують нестабільність діяльності його контрагентів. Найбільшу актуальність це становить для підприємств однієї галузі чи господарюючих суб'єктів, що пов'язані між собою процесом виробництва. Крім того, деякі галузі економіки з огляду на різні причини є більш схильними до розвитку кризи порівняно з іншими (наприклад, будівництво, експортоорієнтовані підприємства тощо). Отже, застосування традиційної процедури фінансового оздоровлення окремого підприємства в цьому випадку може бути недостатнім, адже проблеми виходять далеко за межі його компетенції. Корисною може стати пропозиція застосування комплексного оздоровлення галузі, в тому числі за сприяння держави.

По-друге, використання більшості засобів антикризового фінансового управління є неможливим, у тому числі з огляду на обмежений доступ до фінансових ресурсів. В Україні понад півроку заморожений ринок банківського кредитування, в надзвичайно складному становищі перебуває фондо-

вий ринок. У зв'язку із зростанням ризику майже зупинена інвестиційна діяльність. Тому досить часто єдиним джерелом фінансової санації проблемних підприємств залишаються кошти власників, хоча й вони є обмеженими.

Сьогодні зростає інтерес до вивчення зарубіжного досвіду антикризового фінансового управління, що, безумовно, має велике значення для вирішення проблем сучасної кризи в Україні. Проте варто пам'ятати, що він був накопичений переважно в умовах сформованої ринкової економіки, тому не завжди відповідає українським реаліям. Окрім того, аналіз досвіду провідних компаній світу, які успішно подолали кризу, свідчить, що позитивного результату можна досягнути на основі реалізації цілком протилежних заходів, головне – щоб вони були адекватними до існуючих проблем на підприємстві та приймалися узгоджено й у системі з іншими антикризовими заходами. Це ще раз доводить тезу, що одного правильного рецепта подолання кризи немає і не може бути – в кожному випадку він індивідуальний та має враховувати особливості функціонування підприємства і характер проблем, які виникли.

З огляду на обмеженість зовнішніх джерел фінансування антикризових заходів пріоритетним завданням сьогодні для більшості підприємств є максимальна реалізація внутрішніх можливостей виходу з кризового стану. Нестачу фінансових ресурсів можуть частково компенсувати продумані кроки в напрямі оптимізації витрат підприємства, в тому числі на основі використання переваг аутсорсингу; реалізація маркетингових заходів (перепакування продукції з орієнтацією на різні групи споживачів, рекламні кампанії); ефективне управління комунікаціями, що дозволить зорієнтуватися у швидкозмінному середовищі. Не варто залишати поза увагою внутрішні комунікації, адже, на думку експертів, більшість великих компаній (Enron, WorldCom, Parmalat) збанкрутували саме через «замовчування» керівництвом кризової ситуації.

З початком економічної кризи стабільно зростає попит вітчизняних суб'єктів господарювання на антикризовий консалтинг, що є позитив-

ним сигналом, адже керівництво підприємств починає усвідомлювати небезпечність зволікання з впровадженням системи антикризового управління, ключовими принципами якого є оперативність та професійність.

Іншою важливою тенденцією, яка спостерігається в Україні, є продаж непрофільних активів суб'єктами господарювання, нарощування яких стало закономірним результатом стрімкого зростання бізнесу в попередні роки. В умовах кризи виявилось практично неможливим підтримувати усі напрями діяльності в життєздатному вигляді, тому сьогодні основні зусилля спрямовуються на порятунок пріоритетного бізнесу [7]. Це теж відповідає загальносвітовим тенденціям, зокрема до продажу непрофільних активів вдалися «General Motors», «SanDisk» тощо.

Корисними, на нашу думку, є такі поради фахівців у сфері антикризового управління. По-перше, доцільно щоденно відслідковувати діяльність підприємства, здійснюючи комплексний аналіз ключових фінансових показників, що допоможе виявити причини зародження кризи та застосувати локальні заходи для її подолання на ранніх етапах. По-друге, актуальним стає якнайшвидше відновлення керованості підприємством, тобто можливості оперативного прийняття рішень і їх реалізації, що сприятиме ефективному вирішенню проблем. По-третє, слід сконцентрувати зусилля на навчанні персоналу та оптимізації бізнес-процесів, на що в період зростання, як правило, не вистачає часу, а це, безумовно, допомагає ефективніше використовувати наявні ресурси.

Слід пам'ятати, що за будь-якого спаду ринку залишаються зони зростання бізнесу, і досить часто їх допомагає виявити саме криза. Крім того, фахівці не радять відмовлятися від реалізації інновацій, що є основою розвитку підприємства в майбутньому. Досвід переконує, що проблемою впровадження інновацій досить часто є не стільки нестача фінансових ресурсів, скільки брак часу на їхню розробку, чого може бути достатньо в період кризи.

Висновки

Без сумніву, небезпека виникнення кризи існує постійно, і будь-яке підприємство може опинитися у кризовій ситуації (незалежно від стадії свого розвитку) або постраждати в результаті кризи іншого суб'єкта господарювання. Проте варто пам'ятати, що криза – це не постійне явище; за нею, як правило, настає період зростання.

Хоча в сучасному вітчизняному бізнес-середовищі домінує негативне ставлення до кризових явищ, насправді вони приховують у собі колосальний потенціал. Криза не лише руйнує, але й створює нові можливості, тому кризу доречно розглядати як поштовх до змін, перетворень, які сприяють прогресу, хоча вона може мати і важкі негативні наслідки.

У багатьох випадках кризову ситуацію доречно використовувати для підготовки підприємства до виходу на якісно новий рівень, підкорення нових сегментів ринку тощо. Так, зміцнити свої лідерські позиції Procter&Gamble, Chevrolet, Camel допомогла саме криза 30-х років минулого століття.

Однак не варто сприймати подолання кризи на підприємстві як щасливу випадковість. Зазвичай, вихід з кризового стану – закономірний результат послідовних і злагоджених дій менеджменту. Лівову частку успіху в цьому забезпечує ефективне антикризове управління, яке покликане вчасно розпізнати кризові явища та вжити адекватних оздоровчих заходів, що у свою чергу допомагає уникнути руйнівних наслідків кризи та створити основу для подальшого зростання бізнесу.

Література

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
2. *Кривов'язюк І.В.* Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
3. *Федулова Т.В.* Кризис в компании: зло или благо? // Менеджмент сегодня. – 2007. – № 2. – С. 120 – 128.
4. *Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С.* Економічний словник. – К.: Кондор, 2007. – 358 с.
5. *Штангрет А.М., Копилюк О.І.* Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
6. *Терещенко О.О.* Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.
7. *Гошовский И.* Активы на выданье / И.Гошовский // <http://smi.liga.net/articles/IT092774.html>.