

Key words: *management, administrative control, administrative decision, checking system, control process, controlling, competition environment, market system of manage.*

УДК 005.331:005.93.1

О.О. Мазур, викладач

Кам'янець-Подільської філії Європейського університету

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Більшість сучасних українських підприємств знаходяться в кризовому стані, який вимагає впровадження антикризового управління. У зв'язку з цим виникає необхідність у дослідженні стану антикризового управління підприємствами та розробці заходів щодо фінансового управління в умовах кризи.

Ключові слова: *фінансова, криза, кризовий стан підприємства, антикризове управління, антикризові заходи, антикризовий план, кадрова політика, управління витратами, оптимізація оподаткування, максимізація прибутку.*

Ми сьогодні, живемо в умовах світової фінансово-економічної кризи. Причин нинішньої кризи багато. Але одна з них — поганий, недалекоглядний менеджмент. Саме стратегічні помилки у фінансовій сфері, нехтування економічними законами і призвели світову і вітчизняну економіку до теперішнього стану.

Під кризовим станом підприємства розуміється такий його стан, при якому господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності [4]. Подолання такого кризового стану вимагає розробки й здійснення спеціальних антикризових заходів господарюючим суб'єктом.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам антикризового управління та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених як В.Ф. Байцим, І.Т. Балабанов, С.Г. Беляев, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, В.А. Забродський, М.П. Іванов, Т.С. Клебанова, В.Г. Кошкін, Л.О. Лігоненко, Є.С. Мінаєв, В.П. Папагушин, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, Л.М. Ремньова, М.В. Слабіков, О.С. Соколіцин та ін. Аналіз представлених у літературі концепцій дозволив оцінити проблему антикризового управління в різних системах координат та зробити висновок, що існують

актуальні задачі в цій сфері менеджменту, які потребують вирішення та вдосконалення.

Метою даної статті є дослідити сучасний стан проблеми антикризового управління підприємствами та розробити заходи щодо антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом.

Антикризове управління це процес запобігання або подолання кризи в організації [5]. Становище підприємства в умовах негативних тенденцій на ринках: насамперед визначається активністю керівника та реального власника бізнесу в адаптації організації до нових умов. Перш за все, це перерозподіл обов'язків вищого керівництва через створення мережі оперативних, груп управлінських працівників. До їх складу залучаються керівники структурних підрозділів, спеціалісти економічних та юридичної служб. Для координації діяльності таких груп створюється Антикризовий центр на чолі з керівником підприємства. Кожна група, у залежності від напрямку діяльності, подає в Антикризовий центр аналіз ситуації на відповідну дату, заходи щодо мінімізації впливу негативних чинників, можливий ефект від їх запровадження. При завантаженості власних висококваліфікованих спеціалістів, а також для «свіжого погляду зі сторони» на проблеми фірми доцільно залучати зовнішніх консультантів з числа консалтингових компаній. Особливо цей захід доречний при нечисленному власному управлінському апараті, так як розробка антикризових заходів є трудомістким процесом.

Антикризовий центр узгоджує отримані пропозиції, розробляє Антикризовий план, в якому передбачені планові показники, методи, якими вони мають досягатись, ресурси на їх здійснення, прогнози розвитку негативних чинників, відповідальні особи та терміни звітування. Антикризові заходи передбачають ряд напрямів, серед яких: кадрова політика; управління витратами; оптимізація оподаткування; максимізація прибутку тощо.

Основною умовою виходу підприємства з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку [1]. На практиці можливості істотного збільшення об'єму власних фінансових ресурсів, в умовах кризового розвитку, обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення об'єму споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери, в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Деталізація показників Антикризового плану здійснюється через систему бюджетування, яка визначає короткострокові завдання в межах виробленої

стратегії. Бюджетування сприяє уникненню анархії, узгодженню дій та інтересів працівників підприємства. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів обґрунтовувати їхні плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Менеджери не завжди уявляють вартість своїх рішень, а бюджет сприяє кращому розумінню того, чого варті певні дії, і знаходженню спільної мови під час оцінки запропонованих проектів.

У процесі складання бюджету менеджер має змогу порівняти витрати і вигоди альтернативних напрямів дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів. Оскільки бюджети відображають майбутні операції фірми, вони перетворюються на базу для оцінки роботи менеджерів. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу визначити ефективність і результативність діяльності. Крім того, бюджети мотивують працівників підприємства на досягнення поставленої мети при умові, що вони брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені в досягненні встановлених показників.

В бюджетуванні передбачається розробка норм витрат та підготовка бюджетів структурних підрозділів підприємства. Взаємозв'язок між цими кроками полягає в тому, що на підставі бюджетів окремих підрозділів визначають ставку розподілу їхніх накладних витрат між окремими видами продукції. Це дає змогу скласти нормативну калькуляцію повної виробничої собівартості одиниці продукції. В свою чергу, норми витрат використовують для складання бюджетів на виробництво. На підставі бюджетів усіх підрозділів готують зведений бюджет підприємства. Бюджетування дає змогу скоротити витрати підприємства та спрогнозувати потребу в коштах на визначений період.

В більш довгостроковій перспективі антикризові заходи мають передбачати перш за все заходи у сфері маркетингу та управління виробництвом, які відображаються у внутрішньому бізнес-плані підприємства [2]. Цей документ є невід'ємною складовою Антикризового плану який: передбачає напрямки розвитку бізнесу на найближчі роки, передбачає потребу у фінансових ресурсах, прогнозує можливі шляхи їх залучення, встановлює планові норми витрат ресурсів, містить заходи в сфері маркетингу, передбачає техніко-технологічні зміни у виробництві.

При написанні внутрішнього (корпоративного) бізнес-плану підприємства доцільно поєднувати роботу власних і залучених спеціалістів. Причина цього — конфлікт інтересів всередині організації між різними структурними підрозділами, а часом і між окремими керівниками [3]. «Перетягування ковдри» у вигляді фінансових ресурсів спричиняє недофінансування окремих напрямів діяльності, а це сприяє занепаду цілої організації. Тому складання планів розвитку підприємства має доручатись досвідченим зовнішнім спеціалістам, які не підконтрольні жодному з лінійних керівників, і підзвітні лише керівнику або

власнику підприємства. Працівники підприємства в даному процесі мають надавати інформацію. Зовнішні ж спеціалісти, на підставі аналізу, обґрунтовують оптимальні зміни у веденні управлінського обліку, структурі витрат, мотивації персоналу, збутових мережах тощо.

В підсумку корпоративний план має відповідати баченням розвитку бізнесу власником підприємства, відображати конкретні шляхи досягнення даних цілей, джерела і суми необхідного фінансування.

Дослідивши проблему фінансового управління у кризових умовах, бачимо, що антикризове управління — це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур, що використовуються для конкретного підприємства, тобто це система управління підприємством, направлена на локалізацію чи ліквідацію негативних ситуацій у розвитку підприємства засобами сучасного менеджменту та економіко статистичного моделювання. В основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних нововведень у всіх ланках і галузях дій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Байцым В.Ф. Прогнозирование тенденции развития кризисных явлений на предприятии // Вестник ХГПУ. — 131'2001. — Сер. «Технический прогресс и эффективность производства». — Харьков: ХГПУ, 2001. — С.76-82.
2. Байцым В.Ф. Разработка управленческих решений по локализации развития кризисных явлений на предприятии // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. — Вип. 100. — С. 95-101.
3. Комаха А. «Антикризисное управление» / По материалам журнала «Финансовый директор» (Киев) — <http://www.karetaxom.ua> // www.cfin.ru.
4. Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент як фактор економічного зростання // Фінанси України. — 2002. — № 1. — с. 32-40.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.

***Annotation.** Most modern Ukrainian enterprises are in the crisis state which requires introduction of antykrizisnogo management. In this connection there is a necessity for research of the state of antykrizisnogo management enterprises and development of measures on a financial management in the conditions of crisis.*

***Key words:** a financial crisis, crisis state of enterprise, antykrizisnoe management, antykrizisnye measures, antykrizisnyy plan, skilled policy, management, optimization of taxation, maximization, charges, arrived.*