

УДК 336.005.64

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-19

НИКОЛЬЧУК Ю. М., ЛОПАТОВСЬКА О. О.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано необхідність антикризового фінансового менеджменту в сучасних умовах господарювання, проаналізовано основні інтерпретації поняття «антикризовий фінансовий менеджмент» та встановлено, що антикризове фінансове управління є складовою частиною антикризового управління підприємством. Графічно наведена структура механізму антикризового фінансового менеджменту підприємства, що включає: мету, завдання, об'єкти, суб'єкти, функції, принципи та методи антикризового управління. Обґрунтовано причини необхідності застосування антикризового фінансового управління на підприємствах та сформовано механізм антикризового фінансового менеджменту на підприємстві. Доведено, що ефективність антикризового фінансового менеджменту підприємства можлива лише тоді, коли управлінці будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища.

Ключові слова: фінансова криза, управління фінансами, антикризовий фінансовий менеджмент, запобігання та попередження кризи, управління.

NIKOLCHUK J., LOPATOVSKA O.

Khmelnitsky Cooperative Trade and Economic Institute

## ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AS THE BASIS OF FINANCIAL MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

This article offers a rationale for the need for crisis financial management in today's business environment, analyzes the basic interpretation of the concept of "crisis financial management" and establishes that crisis financial management is a component of crisis management. We believe that anti-crisis financial management is a mechanism of financial influence, a set of measures at the stages of identifying crisis factors, effective diagnosis, prevention and neutralization of the crisis based on a system of specific methods, principles and techniques of financial management.

The structure of the mechanism of anti-crisis financial management of the enterprise is made, which includes: goals, tasks, objects, sub-measures, functions, principles and methods of anti-crisis management.

The reasons of necessity of anti-crisis management at the enterprises are substantiated and the mechanism of anti-crisis financial management at the enterprises is formulated. It is argued that the use of crisis management includes a set of actions of both strategic and tactical nature, based on what are called types of crisis management and their stylistic characteristics.

As a result of consolidation of approaches to defining the essence and foundations of crisis financial management, it was found that in the modern world economy the problems of understanding anti-crisis financial management are extremely relevant. In this regard, anti-crisis financial management is based on a careful analysis of the financial and economic condition of the company and the development of anti-crisis measures that will allow the company to prevent and avoid bankruptcy, as well as increase the efficiency of its activities.

Based on the study, we can definitively define the concept of "crisis financial management of the enterprise" as a set of constantly organized management, which is based on the use of specific methods, principles and techniques of financial management of the enterprise, including components aimed at preventing and neutralizing the financial crisis. financial potential of the enterprise.

Anti-crisis financial management can be successful if it is timely and, very importantly, preventive. Thus, only such management in today's rapidly changing conditions is able to achieve the goal and effectively solve the problems of the overall management system of the enterprise.

Key words: financial crisis, financial management, anti-crisis financial management, crisis management, management, financial condition.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах фінансовий стан багатьох підприємств набуває негативних тенденцій, тому на першому плані постають питання антикризового фінансового менеджменту як ефективного механізму антикризового управління.

Формування антикризового фінансового менеджменту на рівні підприємств націлене на їх виживання і адаптацію до ринкових умов, що є особливо важливим в умовах глобалізації світового господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розвитку теорії та практики антикризового фінансового менеджменту підприємства займається багато вітчизняних та зарубіжних учених, таких як О.О. Терещенко, І.А. Бланк, Н.М. Давиденко, Н.В. Родіонова, В.О. Василенко, В.І. Фучеджи, З. Хелферт, Р. Холт, Дж. Ван Хорн та багато інших.

Сьогодні дедалі більшої актуальності набуває антикризове фінансове управління діяльністю підприємства, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальну оцінку діяльності суб'єкта господарювання та оцінку перспектив його подальшого розвитку. Зазначимо, що низка питань стосовно антикризового фінансового менеджменту залишається не розглянутою повною мірою, їх вирішення дасть змогу удосконалити систему антикризового фінансового управління підприємством.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в уточненні і поглибленні сутності та теоретичних засад антикризового фінансового менеджменту як основи управління фінансами вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація економічних процесів, перехід суб'єктів господарювання до ринкової економіки, вступ України до СОТ, що загострює проблеми на ринках товарів та послуг, підвищення конкурентоспроможності продукції – все це стало причиною збільшення числа фінансово неспроможних підприємств.

Фінансова криза підприємства – одна із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбиває внаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства. Саме фінансова криза спонукає до пошуку вирішення через систему антикризового фінансового управління [1].

Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і банкрутство. Є значна кількість підходів до визначення поняття антикризового фінансового управління загалом, що базується на двох поняттях: «фінансове управління» та «управління фінансами», внаслідок чого можна сформулювати поняття «антикризове фінансове управління» й «антикризове управління фінансами підприємства». Управління фінансами – це усвідомлений вплив органів управління на фінансові процеси, фінансову діяльність, яку здійснюють із метою досягнення та підтримки збалансованості фінансової стійкості й отримання доходів, прибутку та фінансового забезпечення економічних і соціальних завдань.

Загальноприйнятою характеристикою управління фінансами є цілеспрямоване формування процесу перерозподілу фінансових ресурсів між різними суб'єктами фінансової системи і всередині них, це діяльність із залучення та ефективного використання фінансових ресурсів [2, с.11-17].

На початку 90-х років ХХ ст. антикризовий фінансовий менеджмент виник на стику двох напрямків економічної науки – антикризового управління та фінансового менеджменту, об'єднавши в собі сукупність фінансових інструментів антикризового управління на основі впровадження стратегічного і тактичного фінансового менеджменту в діяльність комерційної організації [3, с.5-12].

Потреба виділення антикризового фінансового менеджменту назріла у зв'язку з розумінням керівництвом підприємств необхідності кваліфікованого фінансового управління в умовах фінансової кризи, однак універсальне визначення та методологічне обґрунтування даного напрямку відсутні як у закордонній, так і у вітчизняній літературі. У таблиці 1 наведені основні підходи до визначення даного поняття.

Таблиця 1.

**Наукові підходи до визначення поняття «антикризовий фінансовий менеджмент»**

№ з/п	Автор	Визначення
1	Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В.	система управління, яка використовує механізми фінансового впливу, спрямовані на запобігання або подолання фінансової кризи
2	Давиденко Н. М.	комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії
3	Терещенко О. О.	застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, профілактики та нейтралізації фінансової кризи
4	Фучеджи В. І.	постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації
5	Силкін О. С., Муж П. О.	система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3]

Вважаємо, що антикризовий фінансовий менеджмент – це механізм фінансового впливу, комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання і нейтралізації кризи на підставі використання системи специфічних методів, принципів та прийомів управління фінансами.

Сьогодні в результаті узагальнення підходів до визначення сутності й основи антикризового фінансового менеджменту можна стверджувати, що немає єдиної думки стосовно формування його наукової концепції. Безумовно, можна приєднатися до думки, що антикризовий фінансовий менеджмент має бути невід'ємним складником управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, але й на запобігання виникненню такої ситуації в майбутньому [4, с.37].

Оскільки антикризове управління передбачає, що на підприємстві створена система управління, завданням якої є своєчасне виявлення ознак кризи, розроблення методів та прийомів, спрямованих на запобігання кризі або її подолання з метою недопущення ситуації банкрутства та подальшої ліквідації, то антикризове фінансове управління повинно концентруватися на вирішенні цих завдань у фінансовій сфері [4, с.38].

Головна мета антикризового фінансового менеджменту – встановлення управління, яке здатне передбачати, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи й одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства.

Для цього на підприємстві розробляють політику антикризового управління, реалізація якої передбачає [5, 43-44]:

- 1) періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи;
- 2) визначення масштабів кризового стану підприємства;
- 3) вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;
- 4) формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством за зростання ймовірності банкрутства;
- 5) запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- 6) вибір ефективних форм санації.

Система антикризового фінансового менеджменту базується на певних принципах, які систематизовані у таблиці 2.

Таблиця 2.

### Принципи антикризового фінансового менеджменту підприємства

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Превентивність заходів	Завчасне попередження виникнення кризи менш ресурсно затратне, аніж її настання і подальша боротьба з її негативними наслідками.
2	Готовність до змін	Підтримка постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його розвитку.
3	Негайне реагування	Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки вона матиме на діяльність підприємства.
4	Комплексність рішень	Система розроблених і реалізованих антикризових заходів повинна носити комплексний характер.
5	Альтернативність дій	Кожне рішення має базуватися на розгляді максимально можливого числа його альтернативних проектів і очікуваних наслідків.
6	Адекватність реагування	Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним йому.
7	Адаптивність управління	Високий рівень гнучкості антикризового фінансового менеджменту, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.
8	Використання внутрішніх ресурсів	Підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості для нейтралізації кризових явищ.
9	Оптимальність санації	Критерії вибору зовнішньої санації збереження управління підприємством його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства, ін.
10	Ефективність	Порівняння ефекту антикризового фінансового менеджменту і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів.

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3, 5]

Отже, сутність системи антикризового фінансового менеджменту вітчизняного підприємства полягає у тому, що загроза банкрутства підлягає діагностиці ще на ранніх стадіях його виникнення, а це дає змогу своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур.

Науковці неоднозначно підходять до трактування самого терміну «механізм антикризового фінансового менеджменту». Аналіз літературних джерел дав змогу окреслити такі підходи до трактування цього поняття, як: сукупність принципів, законів та процедур, методів, моделей, важелів і форм управління, система управління, сукупність певних підсистем, засобів або елементів щодо виходу із кризи, розроблення та реалізація заходів щодо виходу з кризового фінансового стану [6, с.230]. Вважаємо, що механізм антикризового фінансового менеджменту включає сукупність елементів, які визначають його необхідність, функції, принципи (рис. 1).

Розглядаючи антикризовий фінансовий менеджмент, необхідно виділити можливі способи попередження настання кризових ситуацій, до яких належать:

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ, виявлення основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства;
- дослідження масштабів кризового стану підприємства;
- формування завдань антикризової фінансової політики та вибір адекватних заходів і послідовне їх запровадження відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства і масштабів його кризових явищ;

- забезпечення контролю за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів та врахування зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також скорочення витрат, збільшення надходження грошових коштів, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості, визначення стратегії розвитку;

- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, підготовка висококваліфікованих фахівців фінансових відділів підприємств України, які спеціалізуються суто на антикризовому фінансовому управлінні.

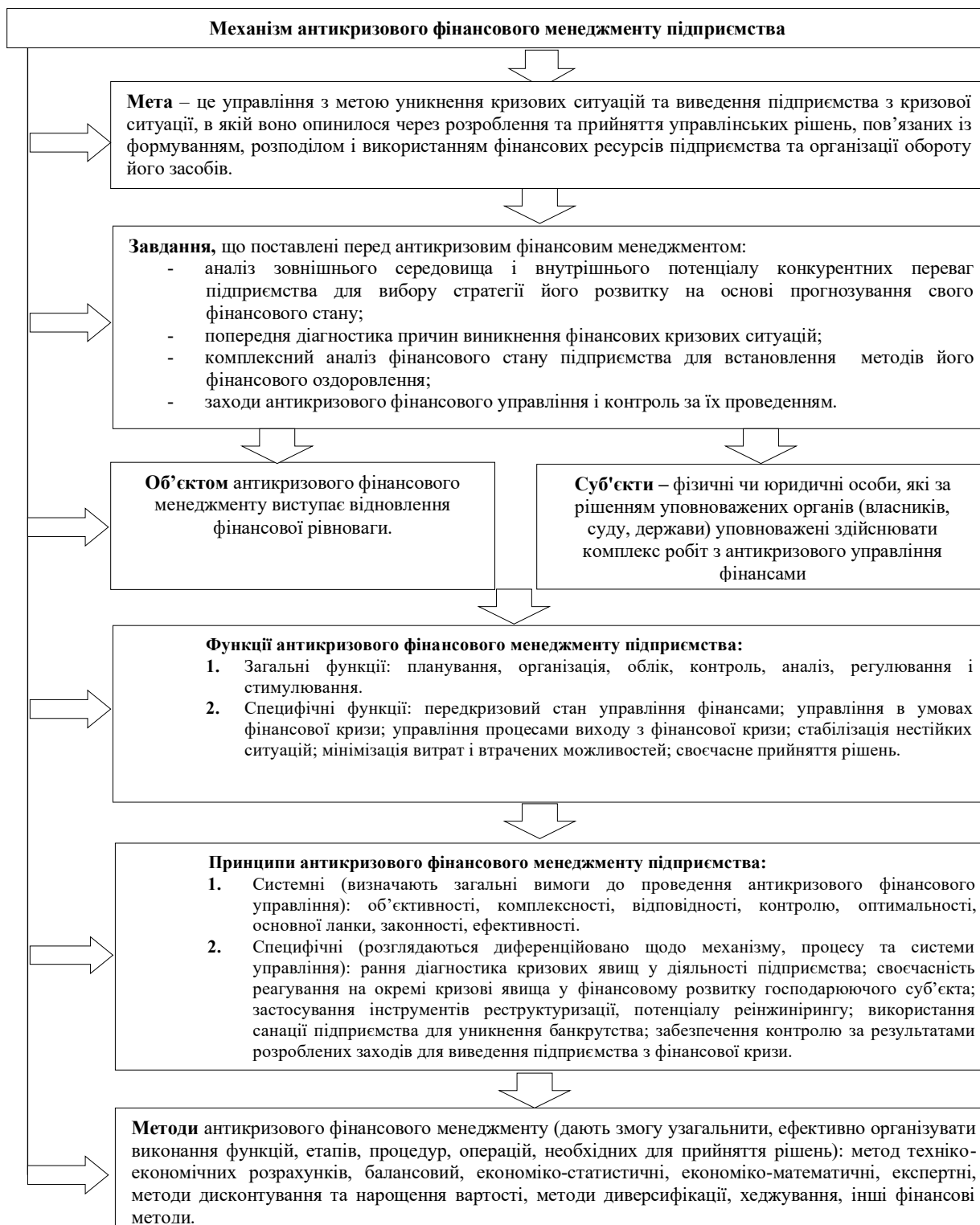


Рис. 1. Механізм антикризового фінансового менеджменту підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 8]

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можна остаточно визначити поняття «антикризовий фінансовий менеджмент підприємства» як комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів, принципів та прийомів управління фінансами підприємства, що включає складники, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства.

Антикризовий фінансовий менеджмент може бути успішним, якщо він є своєчасним і, що дуже важливо, – носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидкозмінних умовах здатне досягти поставленої цілі і ефективно вирішувати завдання загальної системи менеджменту підприємства.

#### Література

1. Криза – що чекати? URL: [www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~pobj](http://www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~pobj) (дата звернення 13.10.2020 р.).
2. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях / Квач Я.П., Орлов В.М., Орлова О.В., Толкачова Г.В.; за ред. д.е.н., проф. В.М. Орлова. Одеса, 2012. 72 с.
3. Фінансовий менеджмент / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко та ін. ; за заг. ред. Т.А. Говорушко. Львів : «Магнолія-2006», 2014. 344 с.
4. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі системи діагностики явних загроз. Інвестицій: практика та досвід. 2013. № 23. С. 35–40.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико- методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Ника Центр 2000. 390 с.
6. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 228–235.
7. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Fuchedzhy%20V.I.%20Osoblyvosti%20antykryzovoho%20upravlinnia%20pidpriemstvom.pdf> (дата звернення 15.10.2020 р.).
8. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 12. С. 66–69.

#### References

1. Kryza – shcho chekaty? [Crisis - what to expect] URL: [www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~pobj](http://www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachender-finanzkrise/print/~pobj) (accessed 13 October 2020).
2. Kvach Ya.P., Orlov V.M., Orlova O.V., Tolkachova H.V. (2012) Finansovyy menedzhment u skhemakh i tablytsiakh [Financial management in charts and tables]. Odesa. (in Ukrainian).
3. Martynenko V.P., Klymash N.I., Bahats'ka K.V., Dem'ianenko I.V. (2014) Finansovyy menedzhment [Financial management]. L'viv : Mahnoliya-2006. (in Ukrainian).
4. Shapurov O.O. (2013). Formuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia na osnovi vzaiemodii systemy diahnostryky iavnykh zahroz [Formation of the concept of crisis management is based on the explicit threats diagnostic system.]. Investments: practice and experience, vol. 23, no 23, pp. 35–40.
5. Lihonenko L.O. (2000). Antrykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij [Nonsense enterprise management: theoretical methodological principles and practical tools], Kiev : Nick Center 2000. (in Ukrainian).
6. Sylkin O.S. (2016) Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of the essence of crisis management of the enterprise]. Proceedings, no 2 (53), pp. 228–235.
7. Fuchedzhy V.I. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of crisis management of the enterprise]. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Fuchedzhy%20V.I.%20Osoblyvosti%20antykryzovoho%20upravlinnia%20pidpriemstvom.pdf> (accessed 15 October 2020).
8. Almashii Ya.I. (2015) Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta mekhanizmy realizatsii [Anti-crisis financial management of the enterprise: essence and mechanisms of realization]. Scientific Bulletin of the International Humanities University, no 12, pp. 66–69.

Надійшла / Paper received: 10.02.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021