

УДК 338.1

Тематичний розділ: Економіка та управління підприємствами

Л.А. Хромушина

Кандидат економічних наук, доцент

Сумський національний аграрний університет

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті з'ясовано сутність фінансового механізму антикризового управління підприємствами. Стаття містить авторський погляд на сутність фінансового механізму антикризового управління підприємствами. Автором розглянуто елементи фінансового механізму антикризового управління підприємствами. Визначено особливості застосування елементів фінансового механізму антикризового управління підприємствами. Узагальнено практичні аспекти дієвості фінансового механізму антикризового управління підприємствами.

Ключові слова: *фінансовий механізм, антикризове управління, криза, підприємство.*

В статье выяснена сущность финансового механизма антикризисного управления предприятиями. Статья содержит авторский взгляд на сущность финансового механизма антикризисного управления предприятиями. Автором рассмотрены элементы финансового механизма антикризисного управления предприятиями. Определены особенности применения элементов финансового механизма антикризисного управления предприятиями. Обобщены практические аспекты действенности финансового механизма антикризисного управления предприятиями.

Ключевые слова: *финансовый механизм, антикризисное управление, кризис, предприятие.*

The article revealed the nature of the financial mechanism of crisis management enterprises. This article contains the author's view of the nature of the financial mechanism of crisis management enterprises. The author considers the elements of the financial mechanism of crisis management enterprises. The features of the application elements of the financial mechanism of crisis management enterprises. Summarizes practical aspects of the effectiveness of the financial of crisis management enterprises.

Keywords: *financial mechanism, crisis management, crisis, enterprise.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Здійснення підприємницької діяльності у нестабільних економічних умовах об'єктивно потребує визнання того, що антикризове управління з специфічного проблемно-орієнтованого виду управління набуває форми постійного процесу, який має відбуватися не тільки у разі виникнення проблем і для усунення негативних наслідків, а скоріше з превентивною ціллю, з ціллю недопущення кризових явищ або мінімізації їх наслідків. Звичайно, матеріальною основою будь-якої діяльності, у тому числі і управлінської, є наявність фінансових ресурсів, які виконують функцію фінансового забезпечення. При цьому важливо не тільки мобілізувати необхідні кошти на основі широкого спектру фінансових методів, а й раціонально їх використати, тобто застосувати необхідні фінансові інструменти. Таким чином, дієвість фінансового механізму антикризового управління є визначальним чинником у досягненні цілей такого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі положення щодо сутності, структурної будови фінансово механізму антикризового управління розглядалися у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: Семенова Г.А., Бугая В.З., Василика О.Д., Василенка В.О., Лігоненко Л.О., Федосова В.М., Короткова Е.М., Масенко Б.П. та багато інших.

Їх аналіз дозволяє зробити висновок про відсутність єдиної думки щодо визначення сутності категорії «фінансовий механізм антикризового

управління», що, у свою чергу, не сприяє удосконаленню процесу антикризового управління підприємствами.

Формулювання цілей та постановка завдання. Метою статті є узагальнення сучасних теоретичних положень та методологічних аспектів фінансового механізму антикризового управління підприємствами та визначення особливостей застосування структурних елементів даного механізму у процесі антикризового управління.

Для проведення дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- 1) з'ясувати сутність фінансово механізму антикризового управління підприємствами;
- 2) розглянути структурну будову фінансового механізму антикризового управління підприємствами;
- 3) визначити особливості застосування та дієвості основних елементів фінансового механізму антикризового управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Визначальним чинником реалізації антикризового управління підприємствами є формування ефективного фінансового механізму, який би враховував специфічні цілі та завдання конкретного підприємства. Традиційно в наукових колах поняття “механізм” трактується як система, засоби та знаряддя, які визначають порядок конкретної діяльності, а також відповідні регламентуючі законні нормативні акти та порядок прийняття рішень. Фінансовий механізм є відокремленою самостійною економічною категорією, яка здійснює вплив на всіх рівнях економічного життя суспільства в цілому.

Так Семенов Г.А., Бугай В.З. та ін. визначають фінансовий механізм як систему дії фінансових важелів, яка виражається в організації, плануванні та стимулюванні використання фінансових ресурсів [1, с. 18].

На думку О. Василика фінансовий механізм представляється сукупністю форм і методів створення й використання фондів фінансових ресурсів із метою забезпечення різних державницьких структур, господарських суб'єктів та населення [2, с. 104].

С. Юрій та В. Федосов розглядають фінансовий механізм як сукупність конкретних фінансових методів та важелів впливу на формування і використання фінансових ресурсів із метою забезпечення функціонування і розвитку державних структур, суб'єктів господарювання і населення [3, с. 89].

Як систему фінансових форм, методів, важелів та інструментів, які використовують у фінансовій діяльності держави і підприємства за відповідного нормативного, правового та інформаційного їхнього забезпечення, а також за відповідної фінансової політики на мікро- і макрорівні визначає фінансовий механізм О. Ковалюк [4, с. 22].

Що ж стосується тлумачення поняття «антикризове управління», то тут необхідно враховувати, що само по собі дане поняття в Україні з'явилося відносно не так давно, і це зумовлює наявність розмаїття трактувань у наукових колах. У перших наукових публікаціях щодо проблем антикризового управління його сутність зводилася до проведення системи заходів з метою фінансового оздоровлення (фінансової санації) підприємств, які перебувають у фінансовій кризі і яким загрожує банкрутство. Тобто антикризове управління розглядалося як особливий тимчасовий пролемно-орієнтований тип управління.

Л. О. Лігоненко процес антикризового управління розглядає як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [5, с. 37].

Як зазначає В.О. Василенко, антикризове управління спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів (запланованих чи випадкових) за допомогою

здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [6, с. 122].

Але ж кризи різняться за природою походження, формами прояву, наслідками тощо, і цей факт зумовлює потребу у різноманітних підходах до такого управління.

У сучасних умовах система антикризового управління підприємством функціонує на основі використання усього потенціалу сучасного менеджменту, що передбачає розробку і реалізацію на підприємстві спеціальної програми дій стратегічного характеру, спрямованої на усунення труднощів, збереження та зміцнення ринкових позицій навіть у складних умовах, спираючись, переважно, на власні ресурси [7, с. 77].

Критеріальна класифікація антикризового управління підприємствами виглядає таким чином:

1. За метою реалізації заходів програми дій антикризового управління розглядають реактивне та превентивне управління. Реактивне антикризове управління має місце за тих обставин, коли негативні явища настали і тому виникла нагальна потреба негайно вжити відповідних заходів щодо усунення наслідків проявів цих явищ (тобто заходи реагування відповідно до умов, що склалися). Превентивне антикризове управління передбачає вжиття відповідних заходів задля недопущення потенційних негативних явищ, тобто це профілактичне управління. Вважаємо, що підприємствам варто надавати перевагу заходам саме превентивного антикризового управління.

2. За особливостями розвитку та типом фінансового стану підприємства антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та посткризове. Попереджувальне антикризове управління запроваджується відповідно до визначеної превентивної мети такого управління. Якщо ж заходи попередження негативних явищ не були запроваджені або не дали очікуваного результату, то в умовах настання кризи на підприємстві вживаються заходи реактивного характеру, тобто діяльність зосереджується на «слабких» місцях та «гарячих» точках і спрямовується на зупинення розвитку або поглиблення

кризи. Після того, як кризу вдалося локалізувати, антикризове управління набуває характеру посткризового, тобто вживаються заходи по усуненню та/або мінімізації негативних наслідків розвитку кризи.

3. За наявністю або відсутністю кризових ознак розрізняють активне та, відповідно, пасивне антикризове управління. Ці види відрізняються як масштабністю програми дій, так і ступенем інтенсивності їх реалізації залежно від тих умов та труднощів, в яких опинилося підприємство.

Як зазначають Масенко Б.П. і Афонченкова Т.М. механізм антикризового управління складається з таких підсистем: 1) підсистема діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу; 2) підсистеми маркетингу; 3) підсистеми антикризової інвестиційної політики; 3) підсистеми управління персоналом; 4) підсистеми виробничого менеджменту; 5) підсистеми організації ліквідації підприємства; 6) характеристики заходів щодо виходу із кризи [8, с. 11].

Загальновизнано, що антикризове управління передбачає здійснення комплексу санаційних заходів: фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційно-правового та соціального спрямування. Серед наведеного переліку заходи фінансово-економічного характеру є визначальними, тому що саме їх ефективне проведення забезпечить фінансування подальших заходів антикризового управління. А.Б. Крутик і А.І. Муравйов стверджують, що «зібравшись налагодити регулярний менеджмент на підприємстві, будь-який керівник абсолютно справедливо починає з фінансів. Робота з грошима на зовнішніх ринках не являється управлінням в повному розумінні слова до тих пір, поки немає повного контролю грошових потоків усередині організації. Вихід – в бюджетуванні, тобто створенні технології планування, обліку і контролю грошей і фінансових результатів. Багато експертів висловлюють думку, що бюджетування – це перше системне завдання, яке доводиться вирішувати» [9, с. 35–36].

На нашу думку, саме фінансові відносини у процесі антикризового управління є визначальними з позиції унеможливлення кризових ситуацій та

усунення негативних наслідків у разі їх настання. З огляду на це, фінансовий механізм буде визначати і ефективність усіх підсистем антикризового управління і антикризове управління у даному контексті – це система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [10, с. 216].

Фінансовий механізм антикризового управління доцільно розглядати як систему цілеспрямованої дії на фінансові відносини та фінансові ресурси підприємства за допомогою фінансових інструментів з метою підтримки життєздатності підприємства у короткостроковій перспективі, унеможливлення банкрутства, забезпечення його функціонування у середньо- та довгостроковій перспективах.

Формування та впровадження дієвого фінансового механізму антикризового управління на підприємстві є необхідною умовою його нормального функціонування.

Розглянемо структурні елементи фінансового механізму антикризового управління підприємствами, яким загрожує банкрутство через втрату платоспроможності та фінансової стійкості. Фінансовий механізм у цілому складається з фінансових методів, фінансових важелів, нормативно-правового та інформаційного забезпечення.

Фінансові методи традиційно розглядаються як способи впливу фінансових інструментів на господарські відносини. Фінансові методи діють у двох напрямках: по лінії управління рухом фінансових ресурсів і по лінії ринкових комерційних відносин, що пов'язані з співставленням витрат і результатів, з матеріальним стимулюванням та відповідальністю за ефективне використання грошових фондів. До фінансових методів у даному разі варто віднести бюджетування, інвестування, кредитування, систему розрахунків, оренду, лізинг, факторинг та взаємовідносини з засновниками, господарюючими суб'єктами, органами державного управління.

На наш погляд, методи фінансового механізму антикризового управління заслуговують особливої уваги, оскільки від вибору та способу їх застосування

залежить дієвість усього фінансового механізму та ефективність антикризового управління в цілому.

Метод бюджетування полягає у створенні та використанні технології прогнозування, планування, обліку і контролю грошей і фінансових результатів. Багато фахівців висловлюють думку, що бюджетування – це першочергове системне завдання, яке доводиться і необхідно вирішувати у процесі антикризового управління підприємством.

Інвестування в процесі антикризового управління слід розглядати як залучення зовнішніх фінансових джерел фінансової стабілізації. Такими джерелами можуть бути внески самих власників, кошти персоналу, кошти кредиторів, державні кошти. Важливо, що можливість запровадження санаційних заходів при судовому провадженні у справі про банкрутство безпосередньо залежить від наявності особи – санатора, тобто по суті інвестора, який візьме на себе увесь фінансовий тягар оздоровлення підприємства і в подальшому стане новим власником.

Кредитування в ході антикризового управління також має специфічні риси, які відрізняють цей метод від традиційного кредитування у звичайних умовах. Мова йде про участь кредиторів у формі реструктуризації заборгованості, її списання, перепланування боргу, а також надання санаційних кредитів. На перший погляд, надавати кредит, тобто збільшувати борг підприємству, яке є неплатоспроможним, а отже, і некредитоспроможним, є недоречним. Проте санаційний кредит можливий, але лише за умови позитивного висновку санаційного аудиту про санаційну спроможність підприємства, тобто про здатність підприємства вийти з кризового стану на основі реалізації програми оздоровлення та наявності відповідного потенціалу. Санаційний кредит має виключно цільовий характер, тобто призначений для фінансування конкретних виробничо-технологічних заходів у межах антикризової програми дій.

Мобілізації додаткових коштів для фінансування антикризової програми сприятиме надання майна, яке не використовується у виробничому процесі в оренду, або використання зворотного лізингу. Використання зворотного

лізингу передбачає продаж основних фондів з одночасним зворотним отриманням таких основних фондів в оперативний або фінансовий лізинг.

Факторинг як операція продажу наявної дебіторської заборгованості факторинговій компанії або банку дозволяє рефінансувати дебіторську заборгованість, що сприяє мобілізації фінансових ресурсів для здійснення антикризових заходів виробничо-технічного та іншого характеру.

У результаті взаємовідносин між засновниками може бути прийняте рішення щодо зменшення статутного фонду підприємства або добровільних доплат власників його корпоративних прав, що дозволяє отримати балансовий (санаційний) прибуток, який спрямовується на покриття накопичених збитків.

Дієвість вищенаведених фінансових методів забезпечують такі фінансові важелі, як розмір доходу, ціна, інвестиції, відсоток, види кредитів, форми розрахунків, дисконт, курси валют та ін.

Складовими нормативно-правового забезпечення є закони України, укази Президента, постанови Кабміну, накази, листи міністерств, Статут юридичної особи, а також інструкції, нормативи, норми, методичні рекомендації та інші документи. Серед цього загалу саме стосовно процесу антикризового управління основними нормативними актами є Закони України «Про господарські товариства» (1991 р., остання редакція від 01.01.2016 р.), «Про приватизацію державного майна» (1992 р., остання редакція від 06.03.2016 р.), Господарський кодекс України (2003 р., остання редакція від 01.05.2016 р.), «Про акціонерні товариства» (2008 р., остання редакція від 01.05.2016 р.), Податковий кодекс України (2010 р., остання редакція від 01.02.2016 р.), «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (1999 р., остання редакція від 16.01.2016 р.); наказ Міністерства економіки України «Про методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій для приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства» (2010 р.), наказ Фонду державного майна України «Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств» (2002 р., остання редакція від 04.05.2007 р.) та ін.

Різна інформація зовнішнього та внутрішнього походження становить інформаційне забезпечення у складі фінансового механізму. Зокрема, це результати фінансової діагностики, санаційного аудиту, висновки незалежних експертів тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасне антикризове управління підприємствами повинно мати превентивний характер і здійснюватися на випередження негативних кризових явищ, які призводять до втрати фінансової стійкості та платоспроможності. На нашу думку, мінливе ринкове середовище формує об'єктивну необхідність антикризове управління розглядати не як разову проблемно-орієнтовану акцію, а як постійно діючий процес, тому що як відомо, проблему легше попередити, ніж потім усувати її наслідки.

Звичайно ж, практичне впровадження управлінських рішень потребує відповідних джерел фінансування, які можуть бути мобілізовані завдяки ефективному функціонуванню фінансового механізму, структурними елементами якого є фінансові методи, фінансові важелі, нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

Ефективність антикризового управління підприємствами залежить від достатності фінансових ресурсів, а отже, і від вибору того чи іншого методу та інструменту. Тому проблема оптимального вибору та доцільність застосування фінансових методів у процесі антикризового управління підприємствами є напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Фінансове планування і управління на підприємствах / [Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г., Бугай А.В.]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.
2. Василик О.Д. Теорія фінансів: підручник / О.Д. Василик; КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – 4-е вид., доп. – К.: Ніос, 2003. – 416 с.

3. Фінанси [Текст]: підручник / за заг. ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2012. – 687 с.

4 Ковалюк О.М. Методологічні основи фінансового механізму / О.М. Ковалюк // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 51–60.

5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – вид. 2-ге, випр.. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.

7. Бізнес-план: Вітчизняний і зарубіжний досвід: Сучасна практика і документація / за заг. ред. В. М. Попова. – Х.: Мрія, 2011. – 264 с.

8. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с.

9. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.

10. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посіб. /Данілов О.Д., Паєнтко І. В. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.