



Slovak international scientific journal

№43, 2020

Slovak international scientific journal
VOL.3

The journal has a certificate of registration at the International Centre in Paris – ISSN 5782-5319.

The frequency of publication – 12 times per year.

Reception of articles in the journal – on the daily basis.

The output of journal is monthly scheduled.

Languages: all articles are published in the language of writing by the author.

The format of the journal is A4, coated paper, matte laminated cover.

Articles published in the journal have the status of international publication.

The Editorial Board of the journal:

Editor in chief – Boleslav Motko, Comenius University in Bratislava, Faculty of Management

The secretary of the journal – Milica Kovacova, The Pan-European University, Faculty of Informatics

- Lucia Janicka – Slovak University of Technology in Bratislava
- Stanislav Čerňák – The Plant Production Research Center Piešťany
- Miroslav Výtisk – Slovak University of Agriculture Nitra
- Dušan Igaz – Slovak University of Agriculture
- Terézia Mészárosová – Matej Bel University
- Peter Masaryk – University of Rzeszów
- Filip Kocisov – Institute of Political Science
- Andrej Bujalski – Technical University of Košice
- Jaroslav Kovac – University of SS. Cyril and Methodius in Trnava
- Paweł Miklo – Technical University Bratislava
- Jozef Molnár – The Slovak University of Technology in Bratislava
- Tomajko Milastavski – Slovak University of Agriculture
- Natália Jurková – Univerzita Komenského v Bratislave
- Jan Adamczyk – Institute of state and law AS CR
- Boris Belier – Univerzita Komenského v Bratislave
- Stefan Fišan – Comenius University
- Terézia Majercakova – Central European University

1000 copies

Slovak international scientific journal

Partizanska, 1248/2

Bratislava, Slovakia 811 03

email: info@sis-journal.com

site: <http://sis-journal.com>

CONTENT

ECONOMY

| | | | |
|---|----|---|----|
| Logosha R. RETROSPECTIVE, PHILOSOPHY AND LOGIC OF FORMATION OF GENERAL MARKET THEORY IN THE LIGHT OF THE CONFLICT OF IDEAS OF LIBERAL AND ALTERNATIVE PARADES..... | 3 | Fishchuk N., Onishchenko M. COMMODITY POLICY OF RETAIL TRADE NETWORKS AND FACTORS THAT DETERMINE IT | 26 |
| Pronko L., Kolesnik T. ECONOMIC SECURITY AGRO-INDUSTRIES OF UKRAINE ON THE MODERN STAGE..... | 12 | Furman I. STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE GRAIN PRODUCT COMPLEX OF VINNITSA REGION ... | 36 |
| Pronko L. CONSEQUENCES OF REALIZATION OF REFORM OF DECENTRALIZATION OF POWER AND PROSPECT OF DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT ARE IN UKRAINE | 18 | Furman I. PROBLEMS OF APPLICATION AND MECHANISM OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECT | 45 |

STATE AND LAW

| | |
|--|----|
| Malanchiy M. STRUCTURE OF THE OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE..... | 57 |
|--|----|

2%, круп – в 3 рази, макаронних виробів – у 35 раз, хлібобулочних виробів – в 1,7 рази.

Для підвищення ефективності механізму функціонування зернопродуктової галузі пропонується використання таких напрямків розвитку:

– макроекономічний, коли частково маркетингова та виробнича діяльність організацій-суб'єктів ринку зерна координується державними органами управління. В даному випадку доцільно запровадити: інтервенційні операції та ф'ючерсну торгівлю на ринку зерна з метою стабілізації пропозиції та рівня цін; відшкодування кредитних ставок операторам ринку, що здійснюють інтервенційні закупівлі зерна; оптимізувати структуру виробництва зерна в області; утворення інформаційної маркетингової системи на обласному та районному рівнях;

– мікроекономічний, за умови розвитку горизонтальних інтеграційних об'єднань сільськогосподарських підприємств – маркетингово-збутових кооперативів.

Передбачається, що при впровадженні вказаних заходів, рівень пропозиції зерна в області зросте на 44,5%, рентабельність його виробництва – на 20 процентних пункти.

Список літератури

1. Калетнік Г.М. Роль інфраструктури аграрного ринку в ціноутворенні на сільськогосподарську продукцію / Г.М. Калетнік, Г.О. Пчелянська // Економіка АПК. — 2010. — №3. — С. 21-25.

2. Стан та тенденції розвитку зерновиробництва у Вінницькій області / А. Г. Мазур, С. А. Мазур, Я. В. Гонтарук // Економіка та управління АПК. - 2018. - № 1. - С. 85-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есupарк_2018_1_11

3. Товарні біржі в Україні: аналіз діяльності, законодавче поле, перспективи розвитку / За ред. П.Т. Саблука, О.М. Шпичака. – К.: ВІПОЛ, 1997 – 427 с.

4. Федоренко В. Бартер в економіці України // Економіка, фінанси, право, 2003. - №3. – С.10-11.

5. Худолій Л. Економічний механізм формування та функціонування ринку зерна в Україні. – К.: ІАЕ, 2018. – 211с.

6. Чапко І., Седік Д. Дослідження ринку пшениці на прикладі Полтавської області. – К.: ЦПЕР, 2018. - №33. – 19с.

7. Шпичак О.М. Теоретичні основи необхідності дотримання еквівалентності обміну в АПК та шляхи його досягнення // Вісник аграрної науки. - 2005. - №2. – С. 12.

8. Сільське господарство Вінниччини / Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Вінницькій області. – Вінниця, 2020. – 292 с.

9. Перспективи виробництва біогазу на спиртових заводах Вінницької області. Мазур А. Г., Ціхановська В. М., Гонтарук Я. В. Наукові праці інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків: збірник наукових праць. - Київ, 2013. - Вип. 19. - С. 245-249.

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Фурман І.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет

PROBLEMS OF APPLICATION AND MECHANISM OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECT

Furman I.

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University

Анотація

Аргументовано необхідність антикризового фінансового управління в сучасних умовах господарювання, проаналізовано основні інтерпретації поняття «антикризове управління» та встановлено, що антикризове фінансове управління є складовою частиною антикризового управління підприємством. Запропоновано власне бачення дефініції «антикризове фінансове управління», як складової загального менеджменту підприємства та як цілісної системи, яка складається з принципів, методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень. Виокремлено мету антикризового управління, завдання, які допоможуть її досягти та принципи, які лежать в основі здійснення антикризових заходів. Представлено основні заходи, спрямовані на поліпшення ефективності антикризового фінансового управління підприємством у сучасних умовах. Визначено, що найважливішим завданням антикризової політики підприємства стає стратегічне управління нововведеннями, виконання якого багато в чому залежить від якості інноваційних рішень, можливості знаходити рішення, які організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети.

Abstract

The necessity of anti-crisis financial management in modern business conditions is argued, the main interpretations of the concept of "anti-crisis management" are analyzed and it is established that anti-crisis financial management is an integral part of anti-crisis management of the enterprise. The own vision of the definition of

"crisis financial management" as a component of the general management of the enterprise and as a holistic system consisting of the principles, methods of development and implementation of a set of special management decisions is offered. The purpose of anti-crisis management, tasks that will help to achieve it and the principles that underlie the implementation of anti-crisis measures are highlighted. The main measures aimed at improving the efficiency of anti-crisis financial management of the enterprise in modern conditions are presented. It is determined that the most important task of the anti-crisis policy of the enterprise is the strategic management of innovations, the implementation of which largely depends on the quality of innovative solutions, the ability to find solutions that organizationally and economically can achieve this goal.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, суб'єкти антикризового управління, об'єкт антикризового управління, мета антикризового управління, принципи антикризового управління, завдання антикризового управління, етапи антикризового управління, превентивні заходи, нестабільність, криза, нейтралізація, стратегія, діагностика фінансової кризи, експрес-діагностика

Keywords: anti-crisis financial management, subjects of anti-crisis management, object of anti-crisis management, purpose of anti-crisis management, principles of anti-crisis management, tasks of anti-crisis management, stages of anti-crisis management, preventive measures, instability, crisis, neutralization, strategy, diagnosis of financial crisis, express diagnostics.

Постановка проблеми. Глобалізація економічних процесів, перехід суб'єктів господарювання до ринкової економіки, вступ України до Світової організації торгівлі, що загострює проблеми на ринках товарів та послуг, підвищення конкурентоспроможності продукції – все це стало причиною збільшення числа фінансово неспроможних підприємств. Перед Україною постало питання виходу з економічної кризи, яка охопила весь світ, на всіх рівнях економіки. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового фінансового управління.

Антикризове управління є визначальним чинником економічного розвитку не лише окремого підприємства, а й регіону, країни в цілому. Цей вид управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не лише на вітчизняному ринку, але й при виході на зарубіжні ринки. Дедалі більшої актуальності набуває антикризове фінансове управління діяльністю підприємства, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальній оцінці діяльності суб'єкта господарювання, та оцінці перспектив його подальшого розвитку.

Проблема банкрутства підприємств є актуальною не лише для України та інших країн із перехідною економікою, в економічно розвинутих країнах також спостерігається зростання кількості 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.

У будь-якому суспільстві як у цілісній соціально-економічній системі час від часу виникають кризові процеси, які загрожують існуванню самої системи. Найбільш істотне значення в такій ситуації має подолання кризового стану на підприємствах, які формують первинну ланку національної економіки. У країнах із розвинутою ринковою економікою антикризове управління є невід'ємним

елементом системи управління підприємством, що являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення – розроблення заходів для виходу підприємства з кризи та ліквідації наслідків.

Нині, в умовах інституційних перетворень економіки України, гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку системи антикризового управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток теорії і практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлено в працях багатьох учених, зокрема Короткова Е.М. [1], Беляева А.А. [1], Валової Д.В. [1], Біловола Р.І. [2], Бланка І.А. [3], Винокурової О.І. [4], Калетніка Г.М. [5, 6], Кейнса Дж. М. [7], Короткова Э.М. [8], Лігоненка Л.О. [9], Тарасюка М.В. [9], Хіленка О.О. [9], Терещенка О.О. [10], Уткіна Е.А. [11], Шварца І.В. [12], Мороза В.В. [12] та ін.

В даних роботах авторів обґрунтовано певні теоретичні та методичні положень щодо антикризового управління. Разом із тим потребує подальшого дослідження систематизація підходів щодо сутності антикризового фінансового управління та питання впровадження механізму антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Метою даної статті є поглиблення теоретичних положень і розробка науково-практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію антикризового фінансового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес діяльності суб'єктів господарювання під тиском обставин таким чином, що створює умови здійснення аналізу, планування, організації, контролю взаємозалежних операцій в процесі прийняття швидких і національних рішень з невідкладних проблем, які виникають перед фірмою. У сучасних умовах існують досить різні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством.

Антикризове управління підприємством – нове явище для економіки України, зумовлене процесами трансформації та необхідністю фінансового

оздоровлення багатьох підприємств, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

Науковці досить часто не проводять чіткої межі між змістовим наповненням поняття «антикризове управління» і даних категорій, що відповідно призводить до суперечностей,

невідповідностей та підміни сутності термінів в економічній літературі. На основі викладеного наведено декілька теоретичних висновків і здійснено узагальнення, що уможливило визначення кількох головних підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підходи науковців до поняття «антикризове управління»

| Автор | Антикризове управління – це |
|--|---|
| Уткін Е.А. [11] | складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання» |
| Шварц І.В., Мороз В. В. [12] | планування та проведення заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників |
| Бланк І.А. [3] | постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування |
| Винокурова О.І. [4] | безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дозволяють спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання |
| Дж. Кейнс [7] | система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи |
| Біловол Р.І. [2] Ліго- ненко Л.О. [9], Терещенко О.О. [10] | частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації |
| Коротков Е.М. [8] | управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства |

Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління», можна виокремити такі цілі:

- 1) фінансова стабілізація підприємства;
- 2) локалізація кризових явищ;
- 3) недопущення банкрутства підприємства;
- 4) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- 5) запобігання повторенню кризи.

Зважаючи на існуючі визначення сутності антикризового управління можна зробити висновок, що в сучасних умовах антикризове управління направлене не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових

заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. До головних елементів системи антикризового управління підприємством доцільно віднести: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [7].

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи. Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність (рис. 1).



Рис. 1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємств [5]

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю. Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування.

Антикризове управління вивчають як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, тому воно повинно ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних. Індивідуальні принципи антикризового управління варто розглянути у рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу. Методичне та нормативно-правове забезпечення займає визначне положення у системі антикризового управління підприємством. В основі останнього лежить законодавство про банкрутство, податкове законодавство й окремі нормативні акти, що регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [6].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями,

наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи [12].

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Антикризове управління проводиться за наступними напрямками [7]:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності; – обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві. Внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють підприємству мобілізувати власні ресурси на основі прийомів і методів антикризового управління.

Існують відмінності у аспектах антикризового управління діяльністю підприємств та санації у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених. На відмінну від вітчизняних науковців, які антикризове управління визначають як сукупність певних

процедур, та послідовність конкретних заходів, зарубіжні економісти вважають, що антикризовому управлінню характерні прояви суспільних комунікацій та акцентують на необхідності зв'язків із громадськістю.

Відповідно тому у європейських країнах та інших розвинених країнах світу набула поширення особлива антикризова політика, що включає значну кількість процесуальних заходів щодо недопущення банкрутства та процедури задля максимального задоволення вимог кредиторів підприємствами-боржниками. Крім того, у закордонній сфері антикризового управління підприємницькою діяльністю присутні некомерційні організації, які сприяють практиці ризик-менеджменту та обміну ідеями задля запобігання кризовим ситуаціям [7].

У процесі розробки антикризових процедур для управління суб'єктами господарювання в Україні необхідно враховувати досвід провідних країн світу. Пріоритетним повинні стати збереження життєздатності підприємств та створення передумов для співіснування підприємницьких структур.

Згідно з даними ВГСУ з початку 2020 року в Україні зафіксовано 61 повідомлення про введення процедури санації в судовому порядку, 2031 повідомлення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури і 1300 оголошень про порушення справи про банкрутство.

Банкрутом є не кожний неплатоспроможний суб'єкт підприємницької діяльності, а лише такий, що визнаний господарським судом як нездатний виплатити свої грошові зобов'язання. З одного боку банкрутство діє як регулятор ринкової економіки, основним призначенням якого є виведення з ринку слабких та збиткових гравців. Проте, з іншого – необхідним є забезпечення успішної роботи підприємницьких структур та впровадження оперативних заходів санації. Рівень банкрутства та збитковості у підприємницькій діяльності в Україні щороку зростає.

Основними чинниками, що спричинили таку тенденцію є: інфляційні процеси (індекс інфляції в Україні в 2018 році був найбільшим і склав 143,3%, для порівняння в 2017 році – 124,9%, а в 2016 – 100,5%); несприятливі політичні та економічні умови (у тому числі зростання цін та ПММ, збільшення собівартості продукції); нестабільний валютний ринок, що призводить до послаблення гривні.

Складовими державного інструментарію у системі антикризового управління та протидії банкрутству у підприємницькій діяльності повинні бути: наявність ефективної державної підтримки збиткових підприємств; вплив на діяльність підприємств ще на стадії створення певної підприємницької структури; встановлення контролю на державному рівні за проведенням окремих господарських операцій; державний контроль за веденням бізнесу у рівних та справедливих умовах; проведення моніторингу за функціонуванням у банківсько-кредитній сфері та діяльністю фінансових посередників; створення організацій, що

здійснюватимуть розробку методології антикризового управління, надаватимуть рекомендації та консалтингову допомогу кризовим підприємствам [5].

Основним інструментом системи антикризового управління промисловим підприємством є організаційно-економічний механізм управління, розробка і впровадження якого має стимулювати економічний розвиток за допомогою цілісного та ефективного використання економічного потенціалу підприємства, забезпечувати своєчасність, адекватність передбачення можливих відхилень від плану і цільової установки підприємства, як певної мікроекономічної системи.

Необхідними властивостями організаційно-економічного механізму антикризового управління є наявність механізмів адаптації системи до зміни умов діяльності; адекватність прийнятих управлінських рішень ситуації, яка склалася; нестандартність методів аналізу та управління; наявність реально діючої системи мотивації персоналу; використання механізмів інтеграції; наявність механізму постійного моніторингу (діагностики) діяльності підприємства і факторів зовнішнього середовища.

В умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності. Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності. Сформовано підхід щодо інтегрування антикризового управління підприємством в систему фінансового управління.

Досягнення цілей антикризового управління значною мірою залежить від діагностики фінансового стану підприємства, контролю і своєчасного запобігання кризовим ситуаціям. Своєчасну та якісну діагностику, а потім і профілактичну роботу можна визнавати як головне завдання управління підприємством взагалі і кризовим зокрема. Саме діагностика є найскладнішим етапом антикризового фінансового управління, вона повинна здійснюватися постійно, щоб своєчасно виявити ознаки кризи. Початком антикризового управління на підприємстві є виявлення ранніх ознак кризи та ідентифікація фінансового стану підприємства. Глибина і тривалість періоду кризи залежить від початкового фінансового стану підприємства, ступеня впливу зовнішнього середовища та гнучкості системи управління. Сукупність таких заходів, методів, важелів та інструментів у науковій літературі розкривається через поняття механізму антикризового управління

Під механізмом антикризового управління розуміємо систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє попередити, подолати та знизити

ймовірності виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства. Реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища й дії

негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів [6].

Для вибору відповідного фінансового механізму захисту від кризи, перш за все, необхідно визначити її масштаб (табл. 2).

Таблиця 2

Масштаби кризового стану підприємства й можливі шляхи виходу з нього [7]

| Імовірність банкрутства за результатами діагностики | Масштаб кризового стану підприємства | Спосіб реагування |
|---|--------------------------------------|--|
| Можлива | Легка криза | Нормалізація поточної фінансової діяльності |
| Висока | Важка криза | Повне використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації |
| Дуже висока | Катастрофа | Пошук ефективних форм санації (при невдачі – ліквідація) |

У працях відомих економістів виділяються такі методи антикризового управління: моніторинг, диверсифікація, реструктуризація та санація підприємства. Методом, який потрібно застосувати на всіх фазах кризи, є моніторинг фінансового стану підприємства, бо саме фінансовий стан відображає результати його діяльності.

У працях відомих економістів виділяються такі методи антикризового управління: моніторинг, диверсифікація, реструктуризація та санація підприємства. Методом, який потрібно застосувати на всіх фазах кризи, є моніторинг фінансового стану підприємства, бо саме фінансовий стан відображає результати його діяльності.

Якісно та вчасно здійснена діагностика підприємства формує відповідну аналітичну основу для створення антикризової програми підприємства, розробки комплексу доцільних та відповідних дослідженим умовам антикризових заходів, та забезпечує сприятливі передумови для вдалого вирішення задач по виявленню, попередженню та подоланню кризи.

Досягнення цілей антикризового управління значною мірою залежить від діагностики фінансового стану підприємства, контролю і своєчасного запобігання кризовим ситуаціям. Своєчасну та якісну діагностику, а потім і профілактичну роботу можна визнати як головне завдання управління підприємством взагалі і кризовим зокрема. Саме діагностика є найскладнішим етапом антикризового фінансового управління, вона повинна здійснюватися постійно, щоб своєчасно виявити

ознаки кризи. Початком антикризового управління на підприємстві є виявлення ранніх ознак кризи та ідентифікація фінансового стану підприємства.

Основною метою діагностики ознак кризи на підприємстві є підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління підприємством, у тому числі й антикризового, протягом усього етапу життєдіяльності підприємства залежно від характеру отримуваної інформації.

Результати економічної діагностики базуються відповідно на аналізі поточної діяльності підприємства, превентивної (попередньої) інформації та перспективного аналізу результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства та впливають на програму розвитку підприємства та його стратегічний вибір. Різновидність діагностики кризового стану підприємства схематично відображена на рисунку 2.

Діагностика та аналіз кризи на підприємстві залежить від фази прояву кризи. На передкризовому етапі здійснюється базовий (фундаментальний) аналіз можливості виникнення кризових явищ, що включає використання моделей та показників ймовірності банкрутства (мето Альтмана, метод Бівера, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.), методів оцінки ризиків (метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв, метод критичних значень, метод експертних оцінок, метод дерева рішень), аналізу перспектив виникнення криз у галузі, аналізу портфельних активів.



Рис. 2. Типи діагностики кризового стану підприємства [9]

На фазі «збурення» кризи проводиться аналіз відповідності проведених антикризових заходів характеру кризи: аналіз ефективності господарської діяльності у порівнянні із середньоринковим значенням. Аналіз ефективності диференціації портфелю активів, аналіз виробничо-технічних показників підприємства, аналіз відповідності витрат обсягу виробництва та прибутку.

Під час етапу «розгону» кризи слід звернутися до таких методів діагностики кризового стану: використання ймовірнісних методів оцінки ризику (метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв), альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи в галузі з використанням технічного аналізу фондового ринку.

За умов, коли підприємство знаходиться в «апогеї» кризи, аналіз його стану на основі поточних антикризових заходів проводиться за такими методами: експрес-аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості), аналіз із використанням моделі-діаграми «DU PONT», аналіз динаміки кризи у галузі та технічний аналіз фондового ринку.

Повернення до нормального стану функціонування підприємства також містить приховані ризики, тому на цьому етапі слід здійснювати короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий прогноз шляхом аналізу фінансових коефіцієнтів, аналізу та оцінювання ризиків, експрес-аналізу ефективності господарської діяльності, порівняння із конкурентами та середнім значенням по ринку.

На етапі «заспокоєння» кризи застосовується

фундаментальний аналіз втрачених можливостей, у тому числі поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, використання ймовірнісних методів оцінки ризику, оцінювання впливу несистематичних ризиків.

Післякризовий стан підприємства потребує постійного моніторингу за його станом та діагностики можливих загроз, комплексного аналізу розмірів збитків та збереження потенціалу шляхом аналізу техніко-організаційного рівня та умов виробництва, аналізу використання виробничих ресурсів, аналізу перспектив кризи у галузі, використання глобальних узагальнених показників ймовірності банкрутства, оцінки бізнесу та операційної діяльності.

Глибина і тривалість періоду кризи залежить від початкового фінансового стану підприємства, ступеня впливу зовнішнього середовища та гнучкості системи управління. Для вибору відповідного фінансового механізму захисту від кризи, перш за все, необхідно визначити її масштаб.

Сьогодні доцільно виділяти три основні види механізму антикризового управління (рис. 3). А комплексне застосування механізму антикризового управління забезпечує конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

Механізм антикризового управління є засобом впливу на послідовність і взаємообумовленість економічних процесів, що забезпечують конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

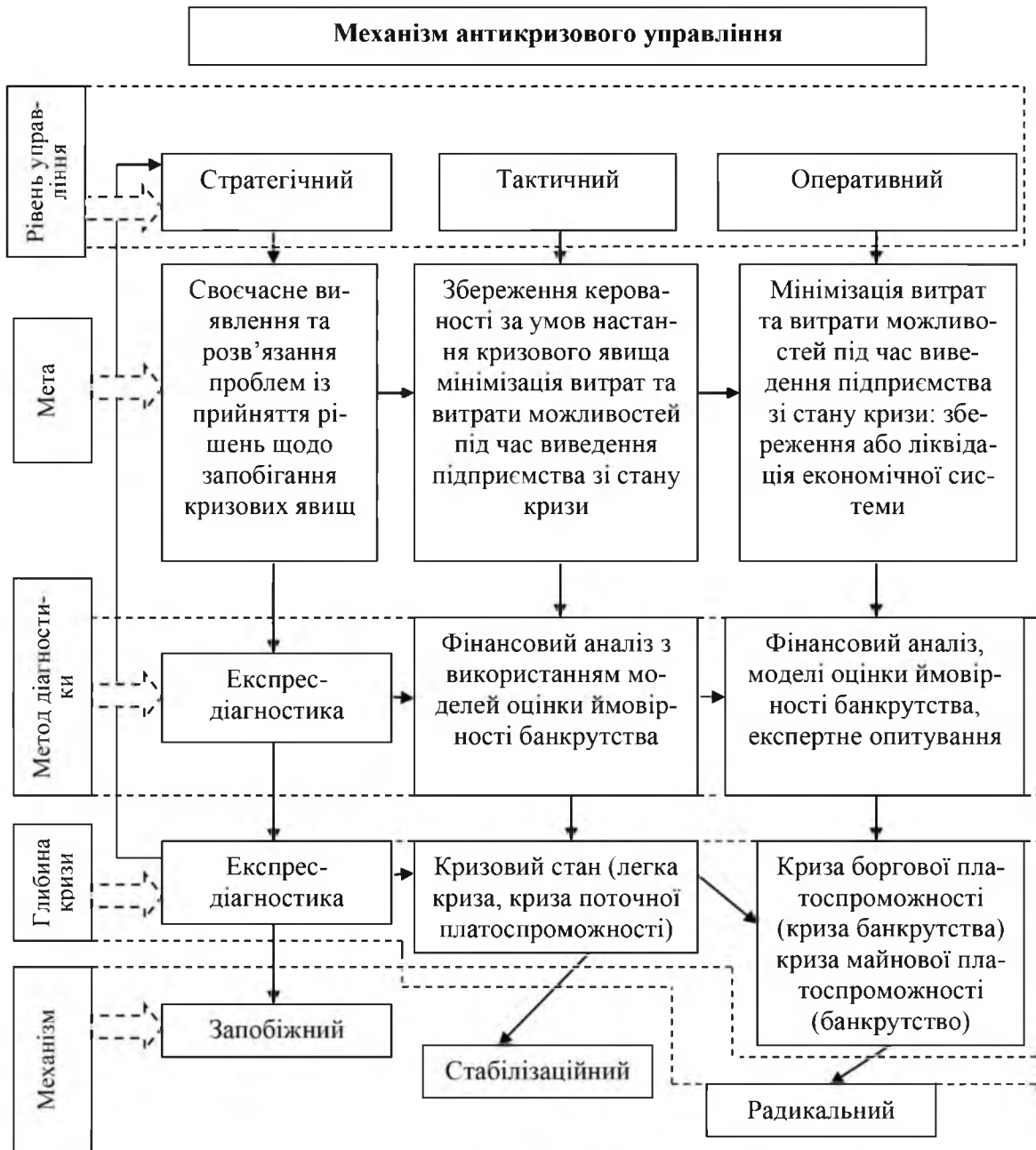


Рис. 3. Структурно логічна схема вибору механізму антикризового управління [2; 3; 7]

Формування таких видів механізму ґрунтується на необхідності посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля й більш ефективно використовувати потенціал підприємства, а також на диверсифікації управління; юридичній та соціальній відповідальності вищого менеджменту підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

Важливими інструментами антикризового управління є криза-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, банкрутство, реінжинірінг, бенчмаркетинг, реструктуризація. На основі викладеного матеріалу можна визначити певну послідовність процесу антикризового фінансового управління, який включає низку основних етапів (рис. 4).



Рис. 4 Основні етапи антикризового фінансового управління підприємством [12]

Складовими механізму антикризового управління являються принципи, мета і завдання, суб'єкти і об'єкт та етапи здійснення антикризового управління (рис. 5).

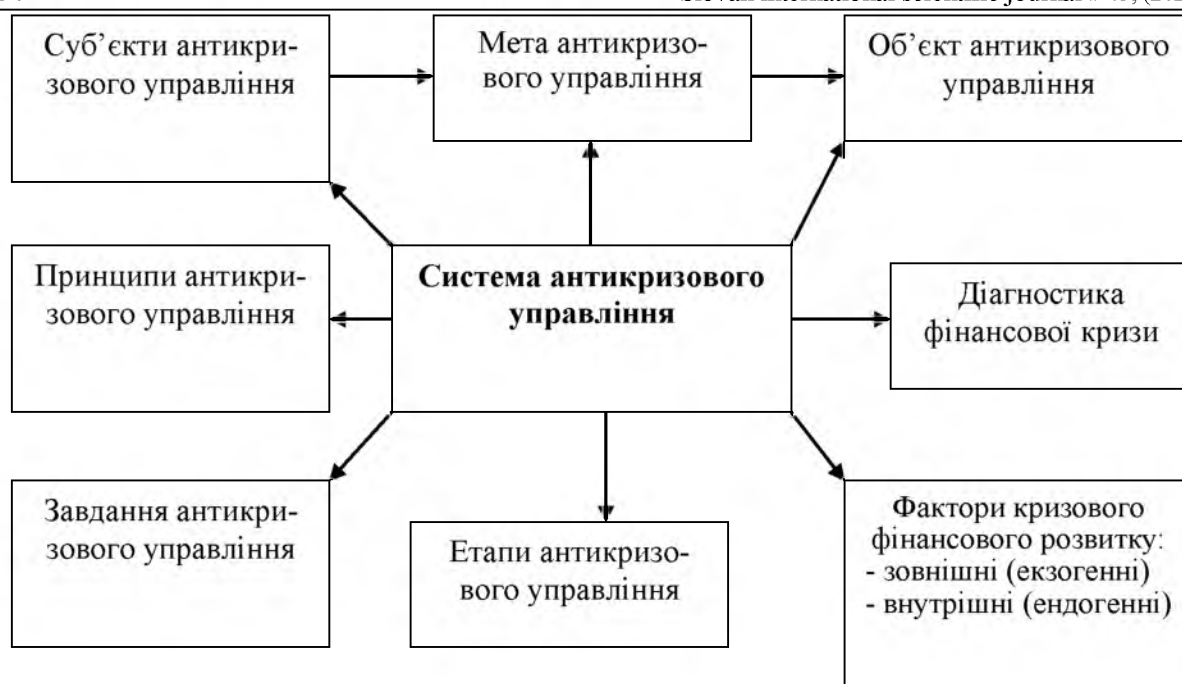


Рис. 5 Складові механізму антикризового управління [4]

Механізм антикризового управління – полягає в тому, що вона відображає кошти, своєрідні важелі і методи, за допомогою яких здійснюється вплив, що враховує небезпеки і реальність кризових ситуацій. Це специфічні засоби впливу, наприклад реструктуризація боргу, продаж активів з правом зворотної оренди, впровадження в процес виробництва інноваційних технологій і багато інших. До них можуть відноситися і спеціальні функції управління, такі як цілеспрямоване посилення певних видів мотивації персоналу, введення особливих форм контролю для реалізації позитивних інновацій та підвищення продуктивності праці. Мети антикризового управління, поставлені перед конкретними підрозділами, також входять до складу впливають засобів антикризового управління.

Багато засоби впливу, що утворюють механізм антикризового управління, входять до складу засобів звичайного управління, проте в антикризовому управлінні часто застосовуються засоби, які, як правило, не використовуються або недостатньо використовуються при звичайному управлінні: звільнення персоналу, скорочення обсягів виробництва для продажу зайвих запасів на складах, реінжиніринг та ін

Механізм антикризового управління формується за допомогою його спеціального проектування. При його формуванні необхідно керуватися специфічними принципами.

Основними факторами, що впливають на формування механізму антикризового управління, є наступні:

1. Причина настав або передбачуваного кризи.
2. Тимчасові параметри кризи.
3. Конкурентоспроможність фірми.
4. Сучасні умови ведення бізнесу.
5. Людський фактор.
6. Обсяг фінансових коштів, які фірма може генерувати як з власних, так і з позикових джерел.

7. Напрямок розвитку організації, її стратегія.
 8. Якість діагностики кризової ситуації.
 9. Кон'юнктура ринків виробленої продукції, на які може вийти фірма при перепрофілюванні виробництва.
 10. Ефективність існуючого, якщо вже є його конструкція, механізму антикризового управління.
 11. Технологія управління.
 12. Інформаційне забезпечення.
- Організації, що формують механізм антикризового управління завчасно - до настання кризи або до прояву його важких наслідків, можуть уникнути кризи, безболісно його пережити або успішно подолати.

Підвищення ефективності формування механізму антикризового управління залежить:

- Від моніторингу ринкової ситуації та прогнозування її змін;
- Регулярної діагностики кризових явищ з метою раннього виявлення ознак найнебезпечніших проявів ймовірних криз;
- Мобілізації ресурсів антикризового управління;
- Мотивації фахівців до підвищення професіоналізму та посилення їх зацікавленості в подоланні кризових явищ;
- Аналізу факторів вибору засобів антикризового управління та системного використання принципів їх вибору.

Розробка дієвих антикризових фінансових заходів передбачає можливість внесення корективів в управління підприємством, що дозволяє підвищити його життєздатність, зокрема, відновити платоспроможність. Однак необхідно враховувати, що життєздатність підприємства змінюється у процесі здійснення господарської діяльності, адже змінюється склад і структура коштів, джерел їх формування, наявність і потреба у фінансових, ви-

робничих ресурсах, персоналі, і тому саме за допомогою оперативного менеджменту можливо вчасно відновити платоспроможність. За допомогою дезінвестування відновлення платоспроможності відбувається за рахунок вилучення частки інвестованого капіталу шляхом продажу активів або недостатність інвестування основних засобів підприємства, що характеризується від'ємним значенням показника чистих інвестицій.

Підвищити життєздатність бізнесу можливо за рахунок відновлення фінансової стійкості, тобто такого стану фінансової діяльності підприємства, за якого потреба в прирості активів балансується з можливостями формування підприємством фінансових ресурсів за рахунок власних джерел. Менеджмент грошовими потоками у системі дієвих антикризових заходів передбачає розробку та реалізацію управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання грошових коштів, організації їх обороту, що спрямовані на забезпечення фінансової рівноваги підприємства, що входить до стратегічного механізму фінансової стабілізації на тривалий період [3].

Отже, антикризове фінансове управління доцільно застосовувати як на підприємствах що є благополучними, так і на підприємствах, які вже опинилися у стані фінансової кризи. За функціонування підприємства в нормальних умовах, основним завданням такого управління є попередження, своєчасне реагування і профілактика фінансової кризи, а в кризовій ситуації – подолання вже наявної фінансової кризи і фінансове оздоровлення підприємства.

В умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності. Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності. Сформовано підхід щодо інтегрування антикризового управління підприємством в систему фінансового управління.

Антикризове фінансове управління тісно пов'язане з фінансовими кризами. Фінансові кризи є підвидом кризових явищ, які можуть бути на підприємстві. Саме вони завдають найбільшої шкоди економіці підприємства і спричиняють банкрутства.

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

Досягнення цілей антикризового управління значною мірою залежить від діагностики фінансового стану підприємства, контролю і своєчасного запобігання кризовим ситуаціям. Своєчасну та

якісну діагностику, а потім і профілактичну роботу можна визнавати як головне завдання управління підприємством взагалі і кризовим зокрема. Саме діагностика є найскладнішим етапом антикризового фінансового управління, вона повинна здійснюватися постійно, щоб своєчасно виявити ознаки кризи.

Механізм антикризового управління є засобом впливу на послідовність і взаємообумовленість економічних процесів, що забезпечують конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

На основі викладеного матеріалу можна визначити певну послідовність процесу антикризового фінансового управління, який включає низку основних етапів:

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану господарюючого суб'єкта з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку. Цей етап передбачає збільшення уваги при моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також виявлення відхилень параметрів ситуації від норми, що свідчить про ранні ознаки кризи.

2. Визначення масштабів кризового стану господарюючого суб'єкта.

Напрями фінансової стратегії та системи планових і нормативних фінансових показників визначають фінансову діяльність підприємства. У випадку наявних відхилень можна встановити масштаби кризового стану підприємства.

3. Дослідження основних чинників, що впливають на кризовий розвиток підприємства. Чинники групуються за основними характерними ознаками: чинники, які безпосередньо впливають на масштаби і форми кризової ситуації, та чинники, які можуть впливати на діяльність підприємства.

4. Формування системи цілей виходу господарюючого суб'єкта із кризового стану, що відповідає його масштабам. На цьому етапі управління має бути спрямоване на досягнення таких цілей: забезпечення фінансового оздоровлення підприємства за допомогою наявних внутрішніх резервів, використання при необхідності зовнішньої допомоги та зміна фінансової стратегії з метою забезпечення стійкого економічного зростання господарюючого суб'єкта.

5. Вибір і використання діючих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства. Внутрішні механізми фінансової стабілізації покликані забезпечити реалізацію термінових заходів для відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства за рахунок внутрішніх резервів.

6. Вибір ефективних форм санації підприємства. Якщо масштаби кризового стану не дозволяють вийти з нього за рахунок внутрішніх резервів, господарюючий суб'єкт змушений звернутися до зовнішньої допомоги, що має форму санації.

7. Забезпечення контролю результатів розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи. Саме з огляду на важливість реалізації розроблених заходів, контролю повинна

приділятися особлива увага. Функція контролю покладається на керівництво підприємства. Здійснення антикризового управління за цими етапами забезпечить досягнення його головної мети – забезпечення стабільного положення на ринку економічних, політичних і соціальних перетворень на основі упереджуючих стратегічних заходів.

Висновки і пропозиції. В умовах зтяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності. Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності. Сформовано підхід щодо інтегрування антикризового управління підприємством в систему фінансового управління.

Антикризове фінансове управління тісно пов'язане з фінансовими кризами. Фінансові кризи є підвидом кризових явищ, які можуть бути на підприємстві. Саме вони завдають найбільшої шкоди економіці підприємства і спричиняють банкрутства.

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

Досягнення цілей антикризового управління значною мірою залежить від діагностики фінансового стану підприємства, контролю і своєчасного запобігання кризовим ситуаціям. Своєчасну та якісну діагностику, а потім і профілактичну роботу можна визнавати як головне завдання управління підприємством взагалі і кризовим зокрема. Саме діагностика є найскладнішим етапом антикризового фінансового управління, вона повинна здійснюватися постійно, щоб своєчасно виявити ознаки кризи.

Механізм антикризового управління є засобом впливу на послідовність і взаємообумовленість економічних процесів, що забезпечують конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

Список літератури

1. Антикризисное управление: учеб. для вузов по экон. спец. / [Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.]; под ред Э.М. Короткова, Гос. ун-т управления. М.: ИНФРА-М, 2000. 432 с.
2. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 60-63.
3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга, НикаЦентр, 2006. – 672 с.
4. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств / О.І. Винокурова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – К.: НАСОА, 2014. – № 3(42). – С. 54–61.
5. Калетнік Г.М. Операційний менеджмент: [Навчальний посібник] / Г.М. Калетнік та ін. // ВНАУ. – 2013. – 304 с.
6. Калетнік Г.М. Теоретичні основи моделювання та фінансовоекономічні розрахунки в менеджменті та бізнесі. Навчальний посібник. / Г.М. Калетнік. – Київ: «Хай-Тек Прес», 2010. – 400с.
7. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей / М. Дж. Кейнс. – К. : Барви, 1998. – 210 с.
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 406 с.
9. 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.
10. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук : спец. 08.04.01 / О. О. Терещенко ; Київ. нац. экон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2005. – 34 с.
11. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин // М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. – 400 с.
12. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання / І.В. Шварц, В.В. Мороз // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірн. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Вип. 208, Т. 2. – С. 594–598.