

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

CONCEPTUAL BASES FOR THE MAKING ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE

УДК 338.242

Виклюк М.І.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»

Пісний Б.М.

к.е.н., доцент, директор Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет»

Петлін І.В.

к.е.н., доцент кафедри туризму і готельної справи Львівський інститут економіки і туризму

У статті досліджено поняття антикризового управління, обґрунтовано основну його мету та запропоновано інструментарій антикризового фінансового управління. Аргументовано, що застосування антикризового управління включає комплекс заходів як стратегічного, так і тактичного характеру, на основі чого було окреслено види антикризового управління та їхню стислу характеристику. Наведено опис видів антикризового управління (реактивний, профілактичний, посткризовий, активний і пасивний). Окреслено наукові підходи до розуміння поняття «механізм антикризового управління» та їхню коротку характеристику. Графічно наведена структура механізму антикризового фінансового менеджменту підприємства, що включає: мету та об'єкти, завдання, функції, принципи та методи антикризового управління. Обґрунтовано низку причин необхідності застосування антикризового управління на підприємствах та сформовано механізм антикризового фінансового управління підприємством.

Ключові слова: антикризове управління, інструментарій антикризового фінансового управління, реактивне антикризове управління, превентивне антикризове управління, післякризове антикризове управління, активне антикризове управління, пасивне антикризове управління, механізм антикризового фінансового управління підприємством.

В статье исследовано понятие антикризового управления, обоснована основная

его цель и предложен инструментарий антикризового фінансового управління. Аргументировано, что применение антикризового управления включает комплекс мероприятий как стратегического, так и тактического характера, на основе чего были обозначены виды антикризового управления и их краткая характеристика. Приведено описание видов антикризового управления (реактивный, профилактический, посткризовый, активный и пассивный). Определены научные подходы к понятию «механизм антикризового управления» и их краткая характеристика. Графически представлена структура механизма антикризового фінансового управления предприятия, которая включает: цели и объекты, задачи, функции, принципы и методы антикризового управления. Обоснован ряд причин необходимости применения антикризового управления на предприятиях и сформирован механизм антикризового фінансового управления предприятием.

Ключевые слова: антикризовое управление, инструментарий антикризового фінансового управления, реактивное антикризовое управление, превентивное антикризовое управление, послекризовое антикризовое управление, активное антикризовое управление, пассивное антикризовое управление, механизм антикризового фінансового управления предприятия.

The concept of crisis management has been explored, the main purpose of the article has been substantiated and the tools of crisis management financial management have been proposed. It is noted that the sign of crisis phenomena in the economy is the deterioration of the balance of payments, lower investment and innovation activity of domestic enterprises, decrease their solvency and business activity, increase of loss-making and bankrupt enterprises. It is proved that the reason for such a state of the national economy is an imperfect and ineffective crisis management system developed and implemented by domestic business entities. The necessity of using anti-crisis management, which includes complex measures of strategic and tactical nature is argued. The description of types of crisis management (reactive, preventive, post-crisis, active and passive) is presented. The scientific approaches to understanding the concept of "mechanism of crisis management" are outlined and their brief characterization is given. Graphically, the structure of the mechanism of anti-crisis financial management of the enterprise is presented. It is argued that the investigated mechanism includes the following elements: the purpose and objects of crisis management, the tasks, functions and principles of crisis management and the methods used for the implementation of anti-crisis financial management. A number of reasons have been substantiated regarding the necessity of using anti-crisis management at enterprises through an effective mechanism of anti-crisis financial management of an enterprise. The conclusion is made on expediency of intensification of anti-crisis measures at the enterprise. It is proved that with the help of methods of crisis financial management it is possible to generalize, to effectively organize the execution of functions, stages, procedures, operations required for effective anti-crisis solutions. It is argued that the study of the crisis of financial management is necessary in order to avoid crises and eliminate the risks of their occurrence for the company through the development and adoption of managerial decisions related to the formation, distribution and use of financial resources of the enterprise and the organization of their turnover.

Key words: anti-crisis management, crisis management tools, reactive anti-crisis management, preventive anti-crisis management, post-crisis crisis management, active anti-crisis management, passive anti-crisis management, mechanism of anti-crisis financial management of the enterprise.

Постановка проблеми. Трансформаційні перетворення, що відбуваються в економіці та інших сферах, спонукають до постійного удосконалення системи управління вітчизняними підприємствами, провідну роль у якій посідає антикризове управління. Ознакою кризових явищ в економіці є погіршення стану платіжного балансу, зниження інвестиційної та інноваційної активності вітчизняних підприємств, зниження їх платоспроможності та ділової активності і, як

наслідок, збільшення збиткових і збанкрутілих підприємств. Причиною такого стану національної економіки є недосконала та неефективна система антикризового управління, яку розробляють та впроваджують вітчизняні суб'єкти господарювання. З урахуванням цих обставин дослідження концептуальних засад та механізму антикризового фінансового управління підприємствами є надзвичайно актуальним і потребує глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці антикризового управління, зокрема механізму антикризового управління, присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як О.В. Василенко, Л.О. Лігоненко, Е.М. Короткова, М.М. Мартиненко, В.М. Мішин, Л.С. Ситник, О.М. Скібіцький, А.Д. Чернявський, І. Ансофф, А. Томпсон, Й. Шумпетер та інші. Однак розвиток фінансової науки спонукає до постійного вивчення й удосконалення сутності та значення антикризового фінансового управління.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад формування механізму антикризового фінансового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній економічній літературі термін «антикризове управління» з'явився в середині 90-х років ХХ ст. і за ці останні роки став одним із найбільш популярних і вживаних у сучасному діловому житті. Появу терміна спричинили проблеми, які виникли у результаті невдалого процесу реформування економіки України та інших країн СНД під час переходу до ринкових методів господарювання. У загальному аспекті антикризове управління визнається як складник загального господарського механізму підприємства та як самостійний вид професійної діяльності, що спрямований на запобігання та подолання кризи. Це постійний процес виявлення ознак кризових явищ, розроблення програми виходу із кризи, яка реалі-

зується протягом усього періоду функціонування господарюючого суб'єкта [2, с. 280–282].

Основна мета антикризового управління – це управління з метою уникнення кризових ситуацій та виведення підприємства із кризової ситуації, в якій воно опинилося. Мета та заходи антикризового управління для успішного підприємства відрізняється від тих, що передбачені для підприємств, що опинилися у фінансовій кризі (рис. 1).

Застосування антикризового управління включає комплекс заходів як стратегічного, так і тактичного характеру. Залежно від характеру заходів та відносин, що супроводжуються у процесі їх реалізації, розглядаються різні види антикризового управління (табл. 1).

Особливого значення антикризове управління набуває в управлінні фінансами підприємства, під яким слід розуміти систему принципів і методів розроблення та прийняття комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання та нейтралізацію фінансових криз та їх наслідків із метою досягнення фінансової рівноваги підприємства. Таким чином, антикризове фінансове управління на підприємстві необхідне з низки причин: кризові явища можна передбачати, прискорювати, відсувати, пом'якшувати; до криз можна і необхідно готуватися; управління в умовах кризи вимагає основних підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; кризові процеси до певного моменту можуть бути керованими.



Рис. 1. Мета та інструментарій антикризового фінансового управління

Джерело: [1]

Таблиця 1

Види антикризового управління та їх характеристика

Вид	Характеристика
Реактивний	Чітке і конкретне визначення цілей, планування, впровадження незначної кількості заходів, запропонованих із метою відновлення попереднього, докризового стану. Основними формами подолання кризи є забезпечення актуальної платоспроможності, збереження капіталу шляхом вирівнювання доходів і витрат, збереження факторів виробництва
Превентивний (попереджувальний) або випереджувальний	Розробляються загальні цілі, які формуються на більш високому рівні планування, ніж завдання розроблення конкретних заходів. Виступає як інструмент реалізації довгострокових завдань менеджменту, що можуть охоплювати всі підрозділи підприємства. Досліджується й оцінюється невизначеність, покращується безпека господарюючого суб'єкта шляхом збільшення здатності до адаптації
Післякризовий	Надається оцінка післякризового стану, прогнозуються тенденції й можливості розвитку господарюючого суб'єкта, визначаються наявні ресурси щодо становлення і подальшого його розвитку. Впроваджуються програми післякризового становлення і розвитку.
Активний	Швидко реагує на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і розробляє адекватні до кризи оздоровчі заходи
Пасивний	Господарюючий суб'єкт завчасно готується до можливих труднощів у майбутньому: увага концентрується на завчасному розробленні антикризових заходів, формується кадровий потенціал, спроможний протидіяти кризовим явищам, накопичуються ресурси тощо

Джерело: [2, с. 282]

Науковці неоднозначно підходять до трактування самого терміна «механізм антикризового управління». Аналіз літературних джерел дав змогу окреслити такі підходи до трактування цього поняття, як: сукупність принципів, законів та процедур, методів, моделей, важелів і форм управління [3–6; 7]; система управління [8–11]; сукупність певних підсистем, засобів або елементів щодо виходу із кризи [12–14]; розроблення та реалізація заходів щодо виходу з кризового фінансового стану [15–17]. Механізм антикризового фінансового управління включає сукупність елементів, які визначають його необхідність, функції, принципи (рис. 2).

Антикризове фінансове управління підприємством має свої особливості, а саме [2, с. 285]: мобільність і динамічність у використанні фінансових ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних фінансових програм; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації управлінських фінансових рішень; підвищена чутливість до фактора часу в процесах антикризового управління фінансами підприємства, до здійснення своєчасних дій із динаміки ситуацій; підвищення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських фінансових рішень і вибору альтернатив поведінки та фінансової діяльності; використання антикризового критерію якості фінансових рішень під час їх розроблення та реалізації.

Метою антикризового фінансового управління є уникнення кризових ситуацій та виведення підприємства із кризової ситуації, в якій воно опинилося через розроблення та прийняття управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і

використанням фінансових ресурсів підприємства та організації обороту. Об'єктом виступає відновлення фінансової рівноваги.

Можна окреслити загальні і специфічні функції антикризового фінансового управління підприємством. Загальні функції включають: планування, організацію, облік, контроль, аналіз, регулювання і стимулювання.

До специфічних функцій варто віднести передкризовий стан управління фінансами; управління в умовах фінансової кризи; управління процесами виходу з фінансової кризи; стабілізацію нестійких ситуацій; мінімізацію витрат і втрачених можливостей; своєчасне прийняття рішень.

Антикризове фінансове управління покликане вирішувати низку завдань, ключовими серед яких є:

- аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування свого фінансового стану;
- попередня діагностика причин виникнення фінансових кризових ситуацій;
- комплексний аналіз фінансового стану підприємства для встановлення методів його фінансового оздоровлення;
- заходи антикризового фінансового управління і контроль за їх проведенням.

За допомогою методів антикризового фінансового управління можна узагальнити, ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття ефективних рішень. Основними серед них є: метод техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертні,

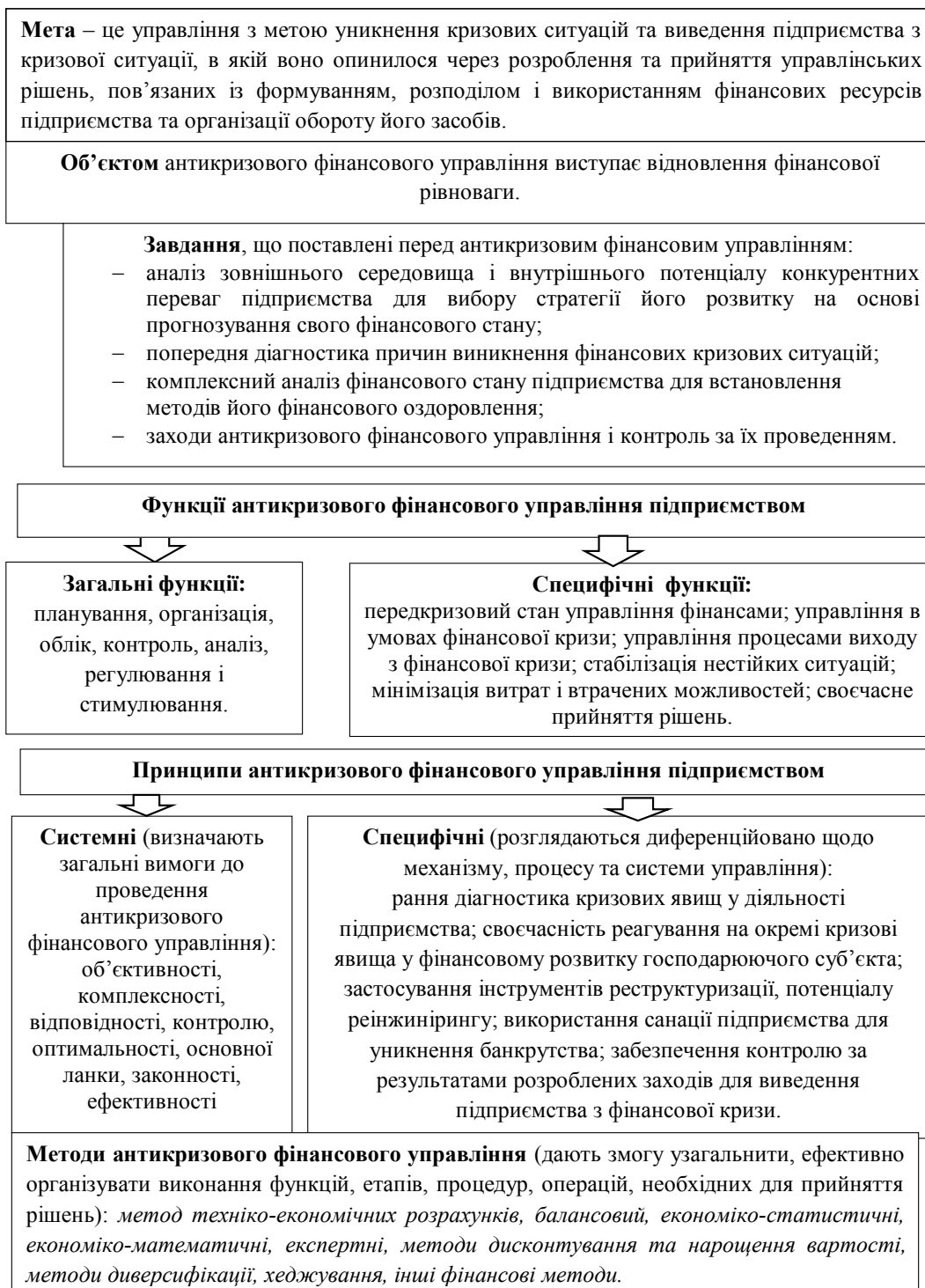


Рис. 2. Механізм антикризового фінансового управління підприємства

Джерело: авторська розробка

методи дисконтування та нарощення вартості, методи диверсифікації, хеджування, інші фінансові методи.

Висновки з проведеного дослідження. Результати дослідження засвідчили, що для забезпечення ефективності антикризового управління необхідною є своєчасна діагностика кризи на підприємстві задля оперативного реагу-

вання на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. А використання антикризового фінансового механізму управління підприємствами забезпечить реалізацію окреслених заходів, які спрямовані на швидке відновлення платоспроможності та вихід із кризового стану. Зазначене виступатиме предметом подальших наукових досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 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.
2. 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.
3. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестицій: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35–40.
4. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf. (дата звернення: 19.03.2019).
5. Павлов О. Антикризові механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_uprav/2010_4/44.pdf (дата звернення: 19.03.2019).
6. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. *Торгівля і ринок України : тематичний збірник наукових праць*. Донецьк : ДонНУЕТ. 2008. Вип. 26, Т.1. С. 313–318.
7. Калінеску Т.В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2010. 372 с.
8. Щербань І.О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2010. Вип. 2 (50). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnugvp/ekon/2010_2/index.htm. (дата звернення: 19.02.2019).
9. Скибицький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
10. Антикризисное управление 2-е изд доп. и перераб. / под ред. проф. Э.М. Короткова. Москва : ИНФРА-М, 2006. 620 с.
11. Лігоненко Л.О. Антикризисное управление підприємством: теоретико методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Ника Центр 2000. 390 с.
12. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : Європейський університет, 2005. 264 с.
13. Чернявский А.Д. Антикризисное управление : учебное пособие. Киев : МАУП, 2000. 208 с.
14. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 138–147.
15. Шкляр В.В. Концептуальна схема механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту / В.В. Шкляр Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2346>. (дата звернення: 19.02.2019).
16. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления : учебно-практическое пособие. Москва. : Дело, 2004. 432 с.
17. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев. : Ника Центр, 1999. 528 с.

REFERENCES:

1. Kvach Ya.P., Orlov V.M., Orlova O.V., Tolkachova H.V. (2012) *Finansovij menedzhment u skhemakh i tablytsiakh* [Financial management in charts and tables]. Odesa. (in Ukrainian).
2. Martynenko V.P., Klymash N.I., Bahats'ka K.V., Dem'ianenko I.V. (2014) *Finansovij menedzhment* [Financial management]. L'viv : Mahnoliya-2006. (in Ukrainian).
3. Shapurov O.O. (2013). *Formuvannia kontseptsii antykrizovoho upravlinnia na osnovi vzaiemodii systemy latentnykh protsesiv ta systemy diahnostryky iavnykh zahroz* [Formation of the concept of crisis management is based on the interaction of latent processes and the explicit threats diagnostic system.]. *Investments: practice and experience*, vol. 23, no 23, pp. 35–40.
4. Hordiienko T.V. (2012). *Antykrizovij mekhanizm upravlinnia rezul'tatyvnosti diial'nosti budivel'noho pidpriemstva* [Anticrisis mechanism for managing the performance of a construction company]. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf. (accessed 19 March 2019).
5. Pavlov O. (2010) *Antykrizovi mekhanizmy derzhavnogo rehuliuвання sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku* [Anti-crisis mechanisms of state regulation of socio-economic development]. Available at : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_uprav/2010_4/44.pdf (accessed 19 March 2019).
6. Khlevyts'ka T.B. (2008). *Mekhanizmy antykrizovoho upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [The mechanism of crisis management in the system of economic security of the enterprise]. *Trade and the market of Ukraine: a thematic collection of scientific works*, vol. 26, no. 26. Pp. 313–318.
7. Kalinesku T.V. (2010). *Finansovij menedzhment* [Financial Management], Lugansk: View of the SNU them. V. Dahl. (in Ukrainian).
8. Scherban' I.O. (2010). *Formuvannia mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia poserednyts'kykh turystychnykh pidpriemstv* [Formation of a mechanism for crisis management of intermediary tourism enterprises]. *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management*, vol. 2 (50). Available at : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnugvp/ekon/2010_2/index.htm (accessed 19 February 2019).
9. Skybyts'kyj O.M. (2009). *Antykrizovij menedzhment* [Anti-crisis management], Kiev : Center for Educational Literature. (in Ukrainian).
10. Korotkov E.M. (2006). *Antykrizysnoe upravlenye* [Anti-crisis control], Moscow : INFRA-M. (in Russian).
11. Lihonenko L.O. (2000). *Antrykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Nonsense enterprise management: theoretical methodological principles and practical tools], Kiev : Nick Center 2000. (in Ukrainian).
12. Masenko B.P., Afonchenkova T.M. (2005). *Antykrizove upravlinnia* [Anti-crisis management], Kiev : View Europe. Unith. (in Ukrainian).
13. Cherniavskyj A.D. (2000) *Antykrizysnoe upravlenye* [Anti-crisis management], Kiev : MAUP. (in Ukrainian).

14. Pohrebniak A.Yu. (2015). *Sutnist' skladovykh elementiv mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia na promyslovomu pidpriemstvi* [The essence of elements of the mechanism of crisis management in the industrial enterprise]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, vol. 12, no 12, pp. 138–147.

15. Shkliar V.V. (2013). *Kontseptual'na skhema mekhanizmu antykrizovoho menedzhmentu na pidpriemstvakh vodnogo transportu* [Conceptual

scheme of crisis management in enterprises of water transport]. *Effective economy*, vol. 9. Available at: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2346 (accessed 19 February 2019).

16. Yun H.B. (2004). *Metodolohyia antykrizysnoho upravlenyia* [Methodology of crisis management], Moscow : Case (in Russian).

17. Blank Y.A. (1999). *Fynansovyj menedzhment* [Financial Management], Kiev : Nika-sentr. (in Ukrainian).

Vyklyuk Mariana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and Entrepreneurship
European University University, Lviv Branch

Pisniy Bogdan

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director
European University University, Lviv Branch

Petlyn Irina

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Affairs
Lviv Institute of Economics and Tourism

CONCEPTUAL BASES FOR THE MAKING ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE

The purpose of the article. Transformational transformations taking place in the economy and other spheres, encourage the constant improvement of the management system of domestic enterprises. The leading role in the management system is anti-crisis management. Given these circumstances, the study of the conceptual foundations of the crisis financial management of enterprises is extremely relevant. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological principles of the mechanism of crisis management of the enterprise.

Methodology. The research of the crisis financial management is to avoid crisis situations and to eliminate the company from a crisis situation through the development and adoption of managerial decisions related to the formation, distribution and use of financial resources of the enterprise and the organization of turnover.

Results. The concept of crisis management has been explored, the main purpose of the article has been substantiated and the tools of crisis management financial management have been proposed. It is noted that the sign of crisis phenomena in the economy is the deterioration of the balance of payments, lower investment and innovation activity of domestic enterprises, decrease their solvency and business activity, increase of loss-making and bankrupt enterprises. It is proved that the reason for such a state of the national economy is an imperfect and ineffective crisis management system developed and implemented by domestic business entities. The necessity of using anti-crisis management, which includes complex measures of strategic and tactical nature is argued. The description of types of crisis management (reactive, preventive, post-crisis, active and passive) is presented. The scientific approaches to understanding the concept of "mechanism of crisis management" are outlined and their brief characterization is given. Graphically, the structure of the mechanism of anti-crisis financial management of the enterprise is presented. It is argued that the investigated mechanism includes the following elements: the purpose and objects of crisis management, the tasks, functions and principles of crisis management and the methods used for the implementation of anti-crisis financial management.

Practical implications. A number of reasons have been substantiated regarding the necessity of using anti-crisis management at enterprises through an effective mechanism of anti-crisis financial management of an enterprise. The conclusion is made on expediency of intensification of anti-crisis measures at the enterprise. It is proved that with the help of methods of crisis financial management it is possible to generalize, to effectively organize the execution of functions, stages, procedures, operations required for effective anti-crisis solutions.

Value/originality. The results of the study showed that in order to ensure the effectiveness of crisis management, timely diagnosis of the crisis in the enterprise is necessary for the prompt response to changes in the internal and external environment. And the use of the crisis financial mechanism for managing enterprises will ensure the implementation of identified measures aimed at rapid recovery of solvency and its exit from the crisis.