



## ПІДПРИЄМНИЦТВО І МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 336.144.2

Гринчуцький В.І.,  
 д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємств і корпорацій  
 Ляхович Л.А.,  
 к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій  
 Тернопільський національний економічний університет

### АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Постановка проблеми.** Криза як одна із форм розвитку економіки, з одного боку, відкриває простір для народження і утвердження нового, а з іншого - характеризується спадом виробництва, зниженням доходів населення, зростанням безробіття тощо. Сьогодні світова фінансово-економічна криза, яка, в тому числі, починаючи з вересня 2008 р. вразила і економіку України, розповсюдилась на грошово-кредитну, соціальну та інші сфери.

Руйнівний вплив світової економічної кризи на Україну зумовлений дією низки зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких виділимо такі: незавершеність ринкоутворюючих процесів, високий ступінь доларизації економіки, значна залежність від зовнішньої кон'юнктури, випереджаючий розвиток фінансового сектору, відсталість структури та надмірна енергоємність економіки тощо. Світова економічна і фінансова криза вразила Україну за такими напрямками: зниження цін на світових ринках на експортовані товари внаслідок стрімкого падіння попиту на них; зменшення аж до припинення припливу дешевих іноземних запозичень; зменшення внутрішнього попиту через скорочення обсягів споживчого кредитування та уповільнення надходження інвестицій в основний капітал; збільшення навантаження на бюджетну систему [2, с. 11-12]. На мікрорівні, супроводжуючись глибоким спадом виробництва, нестабільною фінансовою ситуацією на підприємствах, вона суттєво погіршила фінансові результати вітчизняних підприємств, що є важливим індикатором масштабу економічної рецесії в країні.

Така багаторівневість кризи в Україні вимагає виявити оптимальні напрямки та дієві інструменти антикризової фінансової політики, що спрямована на послаблення негативного впливу кризоутворюючих чинників, відновлення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності, специфіки, методології антикризового фінансового управління підприємством стали предметом наукових досліджень багатьох закордонних учених-економістів. Зокрема, у світовій практиці вже накопичений досвід оцінки кризового стану підприємства. Серед напрацювань українських науковців слід виділити роботи М.Д. Білик, І.А. Бланка, В.М. Геєця, О.О. Терещенко, А.А. Чухна та інших. Водночас узагальнення та подальшої розробки потребують теоретико-методичні аспекти даної проблеми, що і обумовило актуальність теми дослідження.

**Постановка завдання.** Актуальність і необхідність розв'язання проблеми розроблення заходів попередження та уникнення кризового стану на підприємствах визначили і обумовили мету даної статті. Метою статті є дослідити ознаки кризового стану вітчизняних суб'єктів господарювання, обґрунтувати необхідність і намітити основні напрямки впровадження системи антикризового фінансового управління на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 90-х роках ХХ століття глибока структурна криза охопила промисловий сектор вітчизняної економіки. Причини цього явища криються у зміні, насамперед, методів господарювання і наближенні їх до ринкових. Зокрема, через відсутність в законодавстві України Закону «Про банкрутство...», існування банкрутства як явища за умов командно-адміністративної системи господарювання заперечувалось. Вважалося, що банкрутство підприємств і організацій можливе тільки при існуванні приватної форми власності.

При переході до ринкових методів господарювання в Україні, як і в більшості країн, що створені на теренах колишнього Радянського Союзу, припинилось фінансування в минулому «дотаційних» підприємств і організацій. Окрім того, більшість таких підприємств опинились на вістрі конкурентної боротьби з іншими підприємствами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Результатом таких змін стало значне скорочення обсягів виробництва продукції у багатьох секторах економіки країни. Зокрема, в промисловості такий спад виробництва характеризувався динамікою, що подана в табл. 1.

**Таблиця 1**  
**Динаміка виробництва найважливіших видів промислової продукції в Україні**

Назва продукції	1990	1995	2000	2001	2001 до 1990, %
Нафта (включаючи газовий конденсат), млн. т	5,3	4,1	3,7	3,7	69,8
Вугілля, млн. т	165	83,8	81,0	83,9	50,8
Натуральний газ, млрд. м <sup>3</sup>	28,1	18,2	17,9	18,3	65,1
Залізна руда (товарна), млн. т	105	50,7	55,9	54,8	52,2
Чавун, млн. т	44,9	18,0	25,7	26,4	58,8
Сталь, млн. т	52,6	22,3	31,8	33,5	63,7
Прокат чорних металів, млн. т	45,4	17,8	27,3	29,3	64,5
Стальні труби: млн. м	599	191	229	227	40,6
млн. т	6,6	1,6	1,7	1,7	25,8
Металорізальні верстати, тис. шт.	37,0	6,0	1,3	1,2	3,2
Трактори, тис. шт.	106	10,4	4,0	3,6	3,4
Хімічні волокна і нитки, тис. т	179	41,3	30,3	26,5	14,8
Цемент, млн. т	22,7	7,6	5,3	5,8	25,6
Будівельна цегла, млрд. шт. умовної цегли	10,5	4,3	2,1	2,0	19,0

\*Примітка: розраховано за даними [8, с. 59-60]

Протягом періоду до початку кризи у вересні 2008 р. відчутними стали позитивні зрушення в економіці країни (табл. 2). Проте вони досягались переважно завдяки екстенсивним чинникам розвитку, які на той час уже вичерпали свої можливості і не забезпечували високої прибутковості підприємствам.

**Таблиця 2**  
**Динаміка виробництва найважливіших видів промислової продукції в Україні**

Назва продукції	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2007 до 2003, %	2008 р.	2009 р.	2009 до 2007, %
Вугілля готове, млн. т	59,8	59,4	60,4	61,7	58,9	98,5	59,5	55,0	93,4
Нафта сира, млн. т	2,8	3,0	3,1	3,3	3,3	117,9	3,2	2,9	87,9
Газ природний, млрд. м <sup>3</sup>	18,6	19,6	19,9	20,1	20,2	108,6	20,6	20,7	102,5
Руди і концентрати залізні неагломеровані, млн. т	63,0	66,0	69,5	74,0	77,9	123,7	72,7	66,5	85,4
Руди і концентрати залізні агломеровані, млн. т	58,9	63,1	65,0	68,8	72,6	123,3	64,1	55,9	77
Чавун, млн. т	29,5	31,0	30,7	32,9	35,6	120,7	31,0	25,7	72,2
Сталь без напівфабрикатів, отриманих безперервним литтям, млн. т	28,9	28,9	27,9	27,9	29,0	100,3	23,3	15,7	54,1
Прокат готових чорних металів, млн. т	22,5	23,2	22,7	22,4	24,5	108,9	20,5	16,1	65,7
Труби великого та малого діаметрів, профілі пустотілі з металів чорних, млн. т	2,1	2,1	2,4	2,8	2,8	133,3	2,5	1,7	60,7
Цемент, млн. т	8,9	10,6	12,2	13,7	15,0	168,5	14,9	9,5	63,3
Цегла керамічна невогнетривка будівельна, млрд. шт. умовної цегли	1,6	1,8	1,9	2,1	2,3	143,8	2,2	1,1	47,8
Волокна хімічні, тис. т	30,7	36,6	40,1	39,9	40,2	130,9	34,8	15,7	39,1
Трактори для сільського та лісового господарства, шт.	4556	5806	5543	3703	5282	115,9	6339	1445	27,4
Верстати токарні, розточувальні, свердловальні, фрезерувальні, шт.	378	496	409	289	336	88,9	307	97	28,9

\*Примітка: розраховано за даними [7]

Тому залишилася позитивною тенденція до збільшення кількості фінансово неспроможних суб'єктів господарювання, позовів до судів про порушення справ щодо банкрутства, зростання кредиторської і дебіторської заборгованості підприємств різних форм власності.

Результати економічного розвитку України свідчать про те, що, незважаючи на позитивні тенденції зростання валового внутрішнього продукту, фінансового результату від звичайної діяльності, рентабельності промислових підприємств, частка збиткових підприємств у загальній кількості підприємств залишалася значною і складала у 2007 р. 33,4% (табл. 3).

Таблиця 3

Основні показники розвитку України\*

Показники	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Валовий внутрішній продукт, млн. грн.	170070	267344	345113	441452	544153	720731	948056	914720
ВВП у розрахунку на одну особу, грн.	3436	5591	7273	9372	11630	15496	20495	19862
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млрд. грн.	13,9	19,6	44,6	64,4	76,3	135,9	9,0	-42,4
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	4,8	3,3	4,4	5,5	5,8	5,8	4,9	1,7
Рентабельність операційної діяльності будівельних підприємств, %	1,3	2,2	2,1	2,2	3,1	2,6	-2,7	-1,0
Частка збиткових підприємств у промисловості, %	42	40	38	37	35	33	39	41
Частка збиткових будівельних підприємств, %	40	36	34	34	32	32	37	43

Примітка: за даними [7, с. 25, с. 59, с. 108, с. 211]

Згідно даних табл. 3, стає очевидним той факт, що частка збиткових підприємств промисловості зменшувалась повільними темпами. Така ж ситуація спостерігалась і в будівництві. Слід вказати, що фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у промисловості за 2007 р. склав 43700,9 млн. грн. або 125,9% до попереднього року (рис. 1).

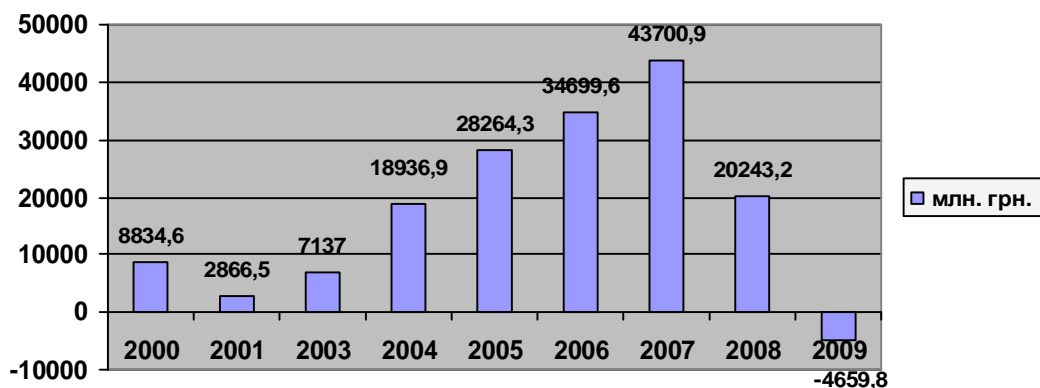


Рис. 1. Динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування в промисловості України [7, с. 59].

За січень-вересень 2008 р. ВВП збільшився на 6,9%, а обсяги промислового виробництва зросли на 5,1% відносно аналогічного періоду 2007 р. [2, с. 13]

Проте погіршення ситуації на світових ринках внаслідок розгортання світової фінансово-економічної кризи погіршило динаміку економічного зростання в країні. Так, приріст ВВП у січні-грудні 2008 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року становив лише 2,3% при спаді обсягів промислового виробництва у -3,1%.

Загалом порівняно з 2007 р. у 2008 р. приріст ВВП склав лише 2,1%. На кінець 2008 р. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у промисловості склав 20243,2 млн. грн., що більш ніж вдвічі менше порівняно з минулим роком (рис. 1) [7, с. 59]. Щодо будівельної галузі, то цей показник склав 25042,5 млн. грн., тобто 110,8% порівняно з 2007 р.

Значне погіршення фінансового стану підприємств відбилосся на їхній здатності виконувати власні зобов'язання. Водночас, воно спричинило згорання інвестиційної діяльності, зменшення надходжень до бюджету, зниження зайнятості, заборгованості виплати заробітної плати тощо. Через обмеження можливостей залучення кредитів для підприємств ускладнилась і поточна діяльність, що в кінцевому рахунку відобразилось у зростанні дебіторської і кредиторської заборгованості.

У 2009 р. вітчизняна економіка ще більше потерпала від наслідків кризи, про що свідчать дані табл. 1, 2, 3. Індекс виробництва промислової продукції у даному році склав 78,1% до попереднього року [7, с. 109]. Про погіршення ситуації свідчить і збільшення у 2009 р. частки збиткових підприємств – до 39,9%, у промисловості цей показник сягнув 41% [7, с. 108], а у будівництві – 43% [7, с. 211]. Фінансовим результатом від звичайної діяльності до оподаткування у промисловості і будівництві став збиток – відповідно у 4659,8 млн. грн. (рис. 1) та 5244,3 млн. грн.

Збиткові підприємства ілюструють наявність фінансової кризи – стану, з яким стикається більшість підприємств, які функціонують в ринковій економіці. Наслідком її некерованості може стати втрата платоспроможності і настання банкрутства підприємства.

Фінансова криза, з одного боку може бути результатом кризи збуту, а з іншого – може стати джерелом інших кризових явищ, а саме кризи постачання, виробничо-технологічної, організаційної, системної та стратегічної криз.

Банкрутство підприємств, зазвичай, є наслідком значних помилок, допущених керівництвом підприємства у маркетинговій діяльності і фінансовому менеджменті. Сьогодні погіршенню ситуації в економіці України не сприяє і фаталізм у поглядах підприємців на кризу. Починаючи свою діяльність в умовах кризи 90-х років ХХ століття, сьогоднішню ж вони сприймають як явище закономірне, таке, що викликане негативним впливом зовнішніх кризоутворюючих чинників. На них не можна впливати, а натомість, і результативно опиратись їм теж неможливо. Такий свого роду песимізм призводить до пасивності в економічній поведінці суб'єктів господарювання, які тривалий час так і залишатимуться в очікуванні ідеальних умов, не витрачаючи при цьому зайвих зусиль. Така позиція, перш за все, перешкоджає активній поведінці в умовах розвитку кризових явищ, адже до погіршення фінансового стану підприємства може призвести і вплив внутрішніх кризоутворюючих чинників.

Основними чинниками, які впливають на стан процесів банкрутства в Україні є:

1. Відсутність на даний час розвинених фінансових ринків, нерозвиненість фінансової та інституціональної структури, що призводить до погіршення фінансового стану промислових підприємств.

2. Висока мінливість і динамічність зовнішнього середовища, що знижує ефективність адаптаційних механізмів суб'єктів господарювання.

3. Недостатній управлінський досвід за умов існування конкурентного середовища, що призводить до неплатоспроможності підприємства.

4. Неефективність правових основ у галузі банкрутства, що призводить до порушень, зловживань процедур банкрутства на підприємствах.

5. Використання механізмів банкрутства як засобів „тіньової приватизації” суб'єктів господарювання корпоративного сектору економіки або окремих цілісних майнових комплексів тощо.

Прагнення зміцнити свої конкурентні переваги повинно орієнтувати суб'єктів господарювання на впровадження нових підходів та методів ведення підприємницької діяльності. Серед них чільне місце належить системі заходів з адаптації підприємства до зовнішнього середовища, що за існуючих несприятливих умов господарювання дозволило б частині підприємств уникнути кризового стану.

За таких умов господарювання керованому розвитку підприємств сприятиме удосконалення внутрішнього механізму управління їх сталим функціонуванням. В останні роки в теорії і практиці менеджменту виділилась особлива сфера – антикризове фінансове управління, як система методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства. Сучасні моделі антикризового управління передбачають розробку і реалізацію заходів з нейтралізації причин виникнення кризової ситуації; постійний моніторинг (сканування) зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; забезпечення стійкого становища підприємства на ринку за будь-яких умов господарювання; використання ефективних управлінських інструментів тощо. Саме антикризове

управління є одним із найефективніших видів менеджменту, доцільність якого обумовлена сучасним станом більшості вітчизняних промислових підприємств.

Головною метою антикризового фінансового управління є відновлення платоспроможності і достатнього рівня фінансової стійкості підприємства. З урахуванням даної мети в рамках загальної фінансової стратегії підприємства необхідно розробити спеціальну політику антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства, що включатиме систему методів попередньої діагностики загрози банкрутства і механізмів фінансового оздоровлення підприємства.

Визначаючи пріоритети та інструменти антикризової політики підприємства, важливо виділяти першочергові та середньострокові заходи. Впровадження першочергових заходів є необхідним для запобігання неконтрольованого розвитку ситуації на підприємстві. Вони мають спрямовуватись на основні кризоутворюючі впливи зовнішнього середовища. Водночас, з огляду на особливості розвитку кризи в Україні, на жаль зовсім обмаль є підстав стверджувати, що суб'єкти господарювання здатні ефективно опиратися негативному впливу даних чинників. Тому особливу увагу слід приділити розробці середньострокових заходів, які повинні узгоджуватись з попередніми і сприятимуть стабілізації фінансового стану підприємства, підтримання його конкурентних переваг.

Серед інших механізмів саме санація є ключовою процедурою, яка найефективніше вирішує проблему фінансового оздоровлення підприємства. Згідно Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» санація (відновлення платоспроможності) – система заходів, що здійснюється під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника [3, с. 5].

В системі заходів фінансової санації можна виділити два типи стратегічної поведінки підприємств у стані фінансової кризи: стратегія захисту, механізмом якої є різке скорочення витрат; стратегія наступу, реалізація якої передбачає використання ефективного маркетингу, впровадження нових технологій, оновлення обладнання тощо.

Вибір підприємством стратегії обумовлений рівнем його санаційної спроможності, який залежить від наявних у підприємства організаційно-технічних та правових можливостей, що визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації.

Дієвим способом своєчасного й адекватного реагування на негативні процеси, що відбуваються як всередині підприємства, так і за його межами є реструктуризація – внутрішні структурні перетворення, спрямовані на підвищення ефективності господарювання шляхом усунення або максимального обмеження негативного впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства.

Для підприємств, які знаходяться в передкризовому або кризовому стані, слід застосовувати санаційно-відновну реструктуризацію. Основними заходами при даному виді реструктуризації є скорочення ресурсів, вихід з нерентабельних ринків, відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць, зменшення фізичних об'ємів і розмірів підприємства.

Доцільним є також застосування фінансової реструктуризації, при якій здійснюється управління пасивами підприємства і перш за все, його заборгованістю.

За умов невизначеності зовнішнього середовища і розвитку кризових явищ необхідною умовою виживання підприємства є створення системи раннього попередження та уникнення банкрутства суб'єктів господарювання – особливої інформаційної системи, що сигналізуватиме керівництву про можливості настання на підприємстві кризової ситуації.

Система антикризового фінансового управління підприємством повинна включати дві підсистеми:

- систему, що орієнтована на внутрішні параметри діяльності підприємства. Її завданням є ідентифікація ризиків і можливостей, які є в середині підприємства. Залежно від можливостей підприємства, рівня його кадрового менеджменту дана підсистема може бути орієнтована на ідентифікацію наслідків впливу певних чинників, на визначення симптомів чи на визначення першопричин;

- систему, що орієнтована на чинники зовнішнього середовища діяльності підприємства. Предметом її дослідження є попереднє прогнозування загроз, перш за все з боку держави, конкурентів тощо.

- Найбільш доцільним інструментом вирішення проблеми виявлення загроз є моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища. Основними завданнями моніторингу є:

- визначення показників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення «слабких сигналів», симптоматичних для негативних тенденцій його стану;

- деталізований порівняльний і факторний аналіз з метою встановлення закономірностей економічної діяльності підприємства. Виявлення факторів, які впливали в минулому і можуть вплинути в майбутньому на розвиток підприємства;

- параметризація управлінських впливів антикризової адаптації для визначення граничних значень параметрів економічного стану підприємства;
- аналіз і прогнозування стану підприємства тощо [2].

В рамках системи раннього попередження та уникнення банкрутства підприємства доцільно створити систему управління ризиками, завданнями якої є ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, нейтралізація ризиків.

**Висновки з даного дослідження.** Головною метою антикризового фінансового управління є забезпечення стабільного розвитку виробництва, міцного положення підприємства на ринку та стійкого фінансового стану за будь-якого стану зовнішнього середовища. Впровадження на підприємствах системи антикризового управління або її елементів дозволить забезпечити ефективність і стабільність їх життєдіяльності в складних ситуаціях. Така система управління здатна адекватно і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. В системі антикризового фінансового управління важливою є розробка методів діагностики кризового стану підприємства, а також формування критеріїв необхідності механізму санації, що в підсумку дозволяє запропонувати комплекс заходів з фінансового оздоровлення й попередження потенційного банкрутства підприємств.

### Література

1. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Буковинський С. А. Фінансова криза в Україні : Вплив на розвиток економіки та деякі заходи з досягнення фінансової стабілізації / С. А. Буковинський // Фінанси України. – 2010. – №11. – С. 10-30.
3. Гаценко С. В. Шляхи підвищення ефективності промислового виробництва в умовах світової фінансової кризи / С. В. Гаценко // Доступний: [http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu\\_2009\\_2\(32\)/7-7.pdf](http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu_2009_2(32)/7-7.pdf).
4. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008-2009 років в Україні // Економіка України. – 2010. – №4. – С. 5-15.
5. Єлисеєва О. Моніторинг як метод інформаційно-статистичного дослідження стану виробничо-економічних систем / О. Єлисеєва // Економіст. – 2007. – № 2. – С. 58 – 60.
6. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Закон України. – К. : Парламентське видавництво. – 2000. – 83 с.
7. Статистичний щорічник України за 2009 р. / Державний комітет статистики України. – 2010. – 566 с.
8. Україна у цифрах у 2001 році: Корот. стат. довід. / Держкомстат України: За ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. В. А. Головка. – К. : Техніка, 2002. – 262 с.
9. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – 2010. – №1. – С. 4-18.

УДК 656.072

**Дзядикевич Ю.В.,**  
**д.т.н., професор кафедри інженерного менеджменту**  
**Куликовська І.М.**  
**Тернопільський національний економічний університет**

## ОСНОВНІ СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОПЕРЕВЕЗЕНЬ

**Постановка проблеми.** Автомобільний транспорт – це галузь транспорту, яка забезпечує задоволення потреб населення та виробництва у перевезеннях як пасажирів, так і вантажів за допомогою автомобілів. Основним завданням пасажирського автотранспорту є повне та своєчасне надання населенню транспортних послуг і підвищення їх якості.

Ефективне управління процесами автотранспортних пасажирських перевезень не можливе без створення відповідної правової бази. Воно регламентується законами України: „Про автомобільний транспорт”, „Про транспорт”, „Про дорожній рух”, чинними міжнародними договорами та іншими