

Марина БЕРЕСТ

## СУТНІСТЬ ТА ДЕЯКІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

*Проаналізовано існуючі підходи до визначення змісту економічної категорії “антикризове фінансове управління”. Розглянуто зміст даного терміна через синтез окремих дефініцій, що входять до його складу. Проведено аналіз широти охоплення визначеннями поняття “антикризове фінансове управління” стадій розвитку кризи на підприємстві.*

---

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується проявами глибоких і системних кризових явищ, що об'єктивно обумовлено як негативним впливом зовнішніх факторів, так і недостатнім рівнем та якістю позитивних перетворень в економіці країни. Все це приводить до низького рівня ефективності функціонування суб'єктів господарювання та їх незадовільного фінансового стану, що, в свою чергу, зумовлює появу високої кількості збиткових підприємств та підприємств-банкрутів. Так, станом на вересень 2012 р. частка збиткових підприємств в цілому склала 41,2%, зокрема, в промисловості – 44,6%, торгівлі – 36,4%, будівництві – 45% [10]. За даними Верховного Суду України [1], частка справ щодо банкрутства підприємств у першому півріччі 2012 р. зросла до майже 9% від загальної кількості справ, суди визнали 12 млрд. 45 млн. 555,6 тис. грн. майнових (грошових) вимог кредиторів, що на 43,9% більше порівняно з попереднім періодом. Все це свідчить про наявність глибокої системної кризи на мікрорівні, а отже, потребує застосування специфічних методів та інструментів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання і покращення їх фінансового стану. Оскільки джерелом виникнення та індикатором прояву кризових явищ є фінансова сфера

діяльності підприємств, то актуальним і доцільним, вважаємо, дослідження сутності та змістовних особливостей категорії “антикризове фінансове управління підприємством” як особливого виду управління, реалізація якого повинна забезпечити стійке та гармонійне зростання національної економіки на основі оздоровлення діяльності суб'єктів господарювання як базової її ланки.

Зміст і проблеми антикризового фінансового управління підприємством досліджували у своїх роботах такі видатні вчені, як І. Бланк, Л. Лігоненко, О. Терещенко, С. Салига, Р. Келлер та інші. Однак варто зауважити, що, відсутній єдиний підхід та тлумачення змісту цієї економічної категорії. Таким чином, метою нашого дослідження є уточнення сутності та змістовних аспектів поняття “антикризове фінансове управління підприємством”.

Розглянемо морфологічні характеристики досліджуваного поняття (табл. 1).

Насамперед, варто зазначити, що в згаданих авторів присутня значна розбіжність у визначенні ключової складової досліджуваного поняття. Можна виокремити два основні підходи, перший з яких є досить вузьким та вбачає сутність антикризового фінансового управління лише у методах і формах реалізації антикризових процедур у фінансовій сфері. Представниками цього підходу

**Морфологічні характеристики поняття “антикризове фінансове управління”\***

Автор	Визначення	Ключова складова	Цільова спрямованість
І. О. Бланк [2]	Система принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які спрямовані на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.	система принципів та методів	попередження, подолання та мінімізація наслідків фінансових криз
Г. Г. Бондарєва [3]	Фінансові методи попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства.	фінансові методи	попередня діагностика і захист від банкрутства
Р. Келлер [16]	Особлива форма управління, пріоритетними завданнями якого є запобігання чи подолання усіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування.	форма управління	запобігання та подолання процесів, які створюють загрозу для життєдіяльності підприємства
Л. О. Лігоненко [8]	Є підсистемою загального антикризового управління і націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.	підсистема загального антикризового управління	забезпечення відновлення життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства
С.Я. Салига [11]	Процес управління проведенням попередньої діагностики загрози банкрутства і задіювання механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід з кризи.	процес управління	діагностика загрози банкрутства і фінансове оздоровлення підприємства
М. О. Ткаченко [12]	Сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур, які забезпечують мінімізацію збитку від кризи, а також допомагають встановити контроль над ситуацією.	форми та методи реалізації антикризових процедур	мінімізація збитку від кризи та встановлення контролю над ситуацією
О. О. Терещенко [13]	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики і нейтралізації фінансової кризи.	методи та прийоми управління фінансами	забезпечення безперервної діяльності підприємств на основі профілактики та нейтралізації фінансової кризи
Нікітіна Н.Н. [9]	Особливий вид управління, яке здатне створити умови режиму стійкого функціонування підприємства на основі розробленої антикризової фінансової політики, що дозволяє своєчасно реагувати на перші ознаки прояву кризової ситуації.	вид управління	створення умови режиму стійкого функціонування підприємства на основі своєчасної реакції на прояви кризи
Колектив авторів, наук. ред. Поддєрогін А.М. [15]	Особливий режим виконання функцій фінансового менеджменту, який полягає в організації фінансової роботи на підприємстві з урахуванням необхідності профілактики та нейтралізації фінансової кризи.	режим виконання функцій управління	необхідність профілактики та нейтралізації фінансової кризи

\* Розроблено на основі [2, 3, 8, 9, 11–13, 15–16].

є Г. Бондарєва та М. Ткаченко. Звичайно, можемо стверджувати, що антикризове фінансове управління не зупиняється лише на діагностиці банкрутства та методах його попередження, воно охоплює ширший спектр завдань, пов'язаних з превентивними заходами, присвяченими недопущенню виникнення та розвитку проявів фінансової кризи, а також з заходами, спрямованими на нейтралізацію її наслідків та підтримку стійкого

функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. У визначенні М. О. Ткаченко превентивний аспект антикризового фінансового управління не враховано взагалі.

Другий підхід до розкриття змісту категорії більш широкий і передбачає розгляд змісту антикризового фінансового управління з точки зору реалізації його призначення як специфічного напрямку розробки та впровадження управлінських

рішень. Представниками цього підходу є Р. Келлер, Л. Лігоненко, О. Терещенко, Н. Нікітіна, І. Бланк, С. Салига. Вони розглядають це поняття як окремий вид або форму управління, або ж як підсистему загального антикризового управління підприємством в цілому.

Слід зазначити, що серед учених, які підтримують даний підхід, також відсутня єдина точка зору на спрямованість антикризового фінансового управління та охоплення ним стадій розвитку кризи на підприємстві. Так, антикризове управління залежно від глибини кризових явищ, що сформувались на підприємстві, доцільно поділити на такі види [14]:

- передкризове управління, яке сприяє своєчасному виявленню та вирішенню проблем з метою запобігання кризі;

- управління в умовах кризи, метою якого є стабілізація нестійких станів і збереження керованості системи;

- управління процесами виходу із кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Проведемо аналіз широти охоплення вищезазначеними визначеннями стадій розвитку кризи на підприємстві (табл. 2).

Визначення Л. О. Лігоненко, С. Я. Салиги та Н. Н. Нікітіної не можна вважати повними, оскільки вони не враховують превентивний напрямок антикризового фінансового управління підприємством, тобто розробку та реалізацію управлінських впливів у фінансовій сфері, спрямованих на профілактику виникнення кризових явищ в діяльності підприємства. У підручнику за редакцією Поддєрьогіна [15], не приділено достатньо уваги процесу забезпечення управління фінансами підприємства в умовах кризи, хоча автори й відзначають, що організація фінансової роботи на підприємстві в рамках антикризового фінансового управління повинна також бути спрямована й на нейтралізацію наслідків кризи. Р. Келлер та Н. Нікітіна, навпаки, не приділяють достатньо уваги управлінню процесами виходу з кризи та забезпечення подальшого стійкого функціонування суб'єкта господарювання.

Таким чином, найбільш повними та такими, що враховують увесь спектр видів антикризового управління на підприємстві відповідно до глибини розвитку кризових явищ, можна вважати визначення І. О. Бланка та О. О. Терещенка.

Розглянемо зміст поняття “антикризове фінансове управління” через синтез окремих дефініцій (рис. 1).

Таблиця 2

**Аналіз широти охоплення визначеннями поняття “антикризове фінансове управління” стадій розвитку кризи на підприємстві\***

Автор визначення	Стадія розвитку кризи / вид антикризового управління		
	Криза відсутня / передкризове управління	Наявність кризи / управління в умовах кризи	Вихід зі стану кризи / управління процесами виходу з кризи
І. О. Бланк	+	+	+
Р. Келлер	+	+	-
Л. О. Лігоненко	-	+	+
С. Я. Салига	-	+	+
О. О. Терещенко	+	+	+
Н.Н.Нікітіна	-	+	-
Колектив авторів, наук. ред. А. М. Поддєрьогін	+	-	+

\* Розроблено на основі [2, 8, 9, 11,13, 15, 16].

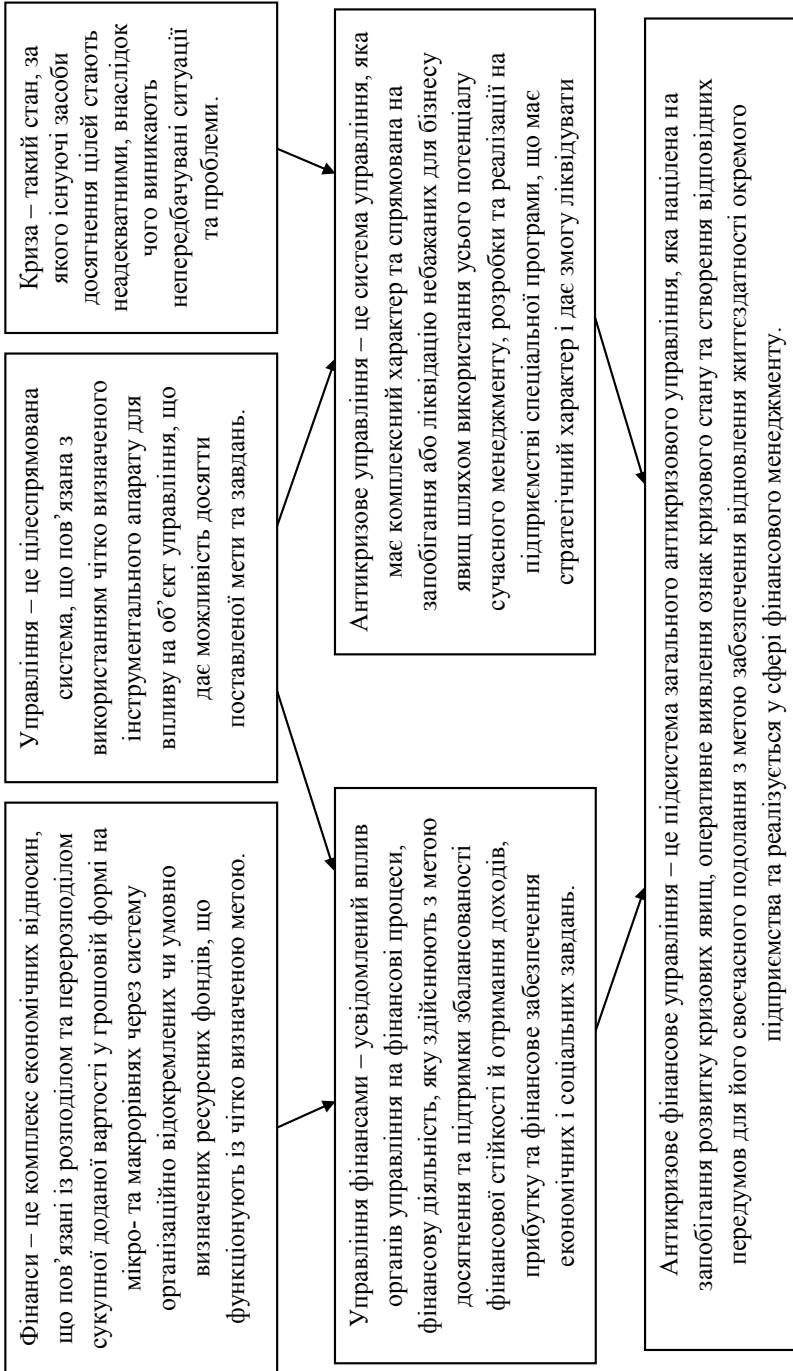


Рис. 1. Морфологічна схема поняття “антикризове фінансове управління”\*

\* Розроблено на основі [4–7, 14].

Так, управління – це цілеспрямована система, яка пов'язана з використанням чітко визначеного інструментального апарату для впливу на об'єкт управління, що дає можливість досягти поставленої мети та завдань [14].

Фінанси – це комплекс економічних відносин, які пов'язані із розподілом і перерозподілом сукупної доданої вартості у грошовій формі на мікро- та макrorівнях через систему організаційно відокремлених чи умовно визначених ресурсних фондів, що функціонують із чітко визначеною метою [5].

Управління фінансами – це усвідомлений вплив органів управління на фінансові процеси, фінансову діяльність, яку здійснюють з метою досягнення та підтримки збалансованості фінансової стійкості й отримання доходів, прибутку та фінансове забезпечення економічних і соціальних завдань [7].

Антикризове управління – це система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення [4].

Під кризою будемо розуміти такий стан, за якого існуючі засоби досягнення цілей стають неадекватними, внаслідок чого виникають непередбачувані ситуації та проблеми [6].

Оскільки антикризове управління передбачає, що на підприємстві створена система управління, завданням якої є своєчасне виявлення ознак кризи, розробка методів та прийомів, спрямованих на запобігання кризі або її подолання з метою недопущення ситуації банкрутства та подальшої ліквідації, то антикризове фінансове управління, у свою чергу, повинно концен-

труватися на вирішенні цих завдань у фінансовій сфері.

Таким чином, на базі аналізу та поєднання дефініцій доцільно сформулювати таке визначення антикризового фінансового управління – це підсистема загального антикризового управління, яка націлена на запобігання розвитку кризових явищ, оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства та реалізується у сфері фінансового менеджменту.

Таким чином, на основі проведеного дослідження обґрунтовано та розкрито зміст економічної категорії “антикризове фінансове управління підприємством”, яке побудовано на основі врахування видів антикризового управління залежно від стадій розвитку кризи на підприємстві та на основі синтезу його змістовних складових. На наш погляд, саме це визначення доцільно використовувати у подальших дослідженнях, пов'язаних із розробкою та реалізацією антикризових фінансових заходів на підприємстві.

### Література

1. *Аналіз стану здійснення судочинства судами загальної юрисдикції в I півріччі 2012 р. (за даними судової статистики) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.scourt.gov.ua](http://www.scourt.gov.ua)*
2. *Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Изд-во “Эльга”, Ника – Центр, 2006. – 672 с.*
3. *Бондарева Г. Г. Сутність політики антикризового фінансового управління та критерії діагностики банкрутства підприємства // Зовнішня торгівля – проблеми та перспективи. – 1997. – № 1. – С. 34–39.*
4. *Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.*

5. Гриньова В. М., Коюда В. О. *Фінанси підприємств: Навч посіб.* – К.: Знання-Прес, 2006. – 423 с.
6. Довідково-інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.dic.academic.ru](http://www.dic.academic.ru)
7. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. *Фінансово-економічний словник.* – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
8. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: Підручник* – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
9. Никитина Н. В. *Антикризисное финансовое управление промышленным предприятием: теория, методология, практика: автореф. дис. док. экон. наук: 08.00.10; Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева.* – Саранск, 2009. – 42 с.
10. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
11. *Управління фінансовою санацією підприємства / С. Я. Салига, О. І. Дацій, Н. В. Несторенко, О. В. Серебряков.* – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
12. Степанчук С. С., Брюшкова Н. О. *Проблеми застосування антикризового управління підприємством // Наукові записки. Серія "Економіка".* – 2010. – Вип. 15. – С. 224–229.
13. Терещенко О.О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія.* – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
14. Туленков Н. В. *Антикризисный менеджмент // Персонал.* – 1998. – № 6. – С. 19–25.
15. *Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін.* – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
16. Keller R. *Unternehmenssanierung: aussergerichtliche sanierung und gerichtliche sanierung.* – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999. – 271 s.