

КУБЕЦЬКА О. М.,
доцент кафедри
аналітичної економіки та менеджменту
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ,
кандидат економічних наук, доцент
ПОЛЯНОВСЬКА Б. С.,
здобувач вищої освіти
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку української економіки є дуже складним. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин був і за часом і за формою нетрадиційним через відсутність, насамперед, відповідної системи управління і фактично слабкої підготовки менеджерів. У результаті відбувся різкий спад виробництва, криза сучасних відносин, що в свою чергу, не могло не позначитись на життєздатності підприємств, більшість з яких до теперішнього часу знаходяться в затяжному кризовому стані.

Як показує практика, подальший розвиток української економіки багато в чому залежить від здатності управлінських структур усіх рівнів і сфер розробляти механізми антикризового управління. Тому вивчення проблем, пов'язаних із розробкою механізмів фінансової стабілізації підприємств, які знаходяться на стадії банкрутства, є актуальною проблемою.

Система антикризового фінансового управління повинна бути направлена на забезпечення росту чистого грошового потоку підприємства, зниження загальної суми фінансових зобов'язань, зниження рівня поточних витрат та зниження рівня фінансових ризиків. Вибір конкретних механізмів фінансової стабілізації підприємства повинен бути направленим на поетапне вирішення наступних задач: усунення неплатоспроможності підприємства, відновлення фінансової стійкості, фінансове забезпечення стійкого росту підприємства в довгостроковому періоді.

Основним етапом антикризового фінансового управління підприємством є оцінка його потенційних фінансових можливостей що полягає в оцінці стану чистого грошового потоку підприємства в кризовому періоді, оцінці стану страхових резервів фінансових ресурсів підприємства, визначенні можливостей економії фінансових ресурсів та можливість їх альтернативного залучення із зовнішніх джерел та якісному стані організаційної структури фінансового управління.

В першу чергу, при антикризовому управлінні підприємство для зміцнення своєї платоспроможності повинне використовувати внутрішні

резерви, що поділяються на групи в залежності від діяльності підприємства, зокрема, від його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Основним при цьому є: раціональне використання ресурсів, вдосконалення організації виробництва та праці, оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності, оптимізація інвестиційного портфеля, підвищення ефективності реалізації інвестування, ефективне розміщення капіталу, залучення довгострокових позик, раціональна дивідендна політика.

Найпоширенішими, на даний час, антикризовими заходами на підприємствах є жорсткість контролю та скорочення всіх видів витрат, оптимізація обсягів та політики продажу продукції чи надання послуг, збільшення надходжень грошових коштів на підприємство, жорсткість кадрової політики, удосконалення системи управління підприємством, оптимізація технологічних процесів. Але система прийняття антикризових заходів для кожного підприємства є різною та носить індивідуальний характер, що залежить від специфіки діяльності підприємства. Скорочення витрат при фінансовій кризі підприємства є важливим етапом, що передбачає, в першу чергу, прийняття рішень котрі впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочення витрат на необоротні активи. При цьому підприємствами здійснюється контроль витрат, аналіз джерел їх утворення та здійснення заходів щодо їх скорочення.

Ефективність антикризового управління на підприємстві можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми. При розробленні та реалізації антикризової програми керівництво підприємств повинно спиратися на власні сили та можливості або залучати стороннього інвестора (санатора), здійснювати контроль над процесом її реалізації; розробляти та впроваджувати систему запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Основною метою фінансового управління є швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності підприємства. Діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу – одна з найважливіших процедур фінансового оздоровлення підприємства. Фінансовий аналіз, який проводиться економістами підприємства, повинен оцінити внутрішню структуру підприємства, чисті грошові потоки, передбачити «слабкі місця», виявити ступінь залежності діяльності підприємства від зовнішніх та внутрішніх чинників. На українських підприємствах необхідним є детальне вивчення доцільності зміни стратегії підприємства, можливості переходу на випуск нової продукції, виходу на нові ринки збуту та використання нових каналів збуту продукції (чи створення власної мережі дистрибуції). Є потреба в аналізі і подальшому удосконаленні внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства та дослідженні системи товарних, фінансових, організаційних та інших зв'язків підприємства.

Таким чином, запровадження антикризового управління на підприємстві повинно мати на меті здійснення таких заходів:

- діагностика процесів і тенденцій, які призводять до кризових ситуацій;

- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
- здійснення антикризового супроводу (виявлення процесів, які призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
- проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);
- організація і координація ефективних дій подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Особливу роль в антикризовому управлінні відіграє фінансовий менеджмент, який повинен вирішувати такі задачі:

- антикризове фінансове планування;
- аналіз фінансової діяльності і фінансовий контроль;
- джерела фінансування;
- управління обіговим капіталом та його структурою;
- управління кредиторською заборгованістю підприємства.

Антикризове управління підприємством може здійснюватися в умовах потенційно можливої кризи. У такому випадку доцільним є створення системи превентивного управління, яка дозволить своєчасно виявляти сигнали про формування негативних процесів, здатних спричинити кризу.

Фінансову стабілізацію на українських підприємствах під час загострення кризових ситуацій необхідно здійснювати за такими етапами:

- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стабільності підприємства;
- зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства.

Фінансова стабілізація на підприємстві здійснюється за допомогою наступних механізмів:

- оперативний механізм фінансової стабільності, заснований на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень. Оперативний механізм фінансової стабілізації – система заходів, направлених, з одного боку, на зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, а з іншого – на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання. Принцип «відсікання зайвого», що лежить в основі цього механізму, визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб, що викликають відповідні фінансові зобов'язання, так і окремих ліквідних активів з метою їх термінової конвертації в грошову форму;
- тактичний механізм фінансової стабільності з використанням окремих захисних заходів, у цілому являє собою наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку, ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Тактичний механізм фінансової стабілізації є системою заходів, що

засновані на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Фінансова рівновага підприємства забезпечується за умов, що обсяг позитивного грошового потоку з усіх видів господарської діяльності (виробничої, інвестиційної, фінансової) в певному періоді, що дорівнює запланованому обсягу негативного грошового потоку;

- стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного росту підприємства.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації є системою заходів, що заснована на використанні моделей фінансової підтримки прискореного економічного зростання підприємства. Ця система заходів визначає необхідність перегляду окремих напрямів фінансової стратегії підприємства.

Мета ефективного формування механізму антикризового управління фінансовими результатами підприємства вважається досягнутою, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство долає кризу і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Для того, щоб створити ефективний механізм управління фінансовими результатами необхідно провести діагностику неплатоспроможності за такими показниками:

- оцінка динаміки показників прибутку і неплатоспроможності за період що аналізується;

- аналіз структури джерел прибутку;

- виявлення резервів підвищення прибутку і рентабельності.

Якщо за вище розглянутими показниками підприємство буде неплатоспроможним, доцільно впровадити механізм антикризового управління фінансовими результатами, а саме:

- здійснення постійної діагностики фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи;

- розроблення системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі в ході здійснення діагностики фінансового стану підприємства;

- ідентифікація параметрів фінансової кризи в разі діагностування її настання;

- вибір механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам його кризового фінансового стану;

- розроблення і реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи;

- контроль за реалізацією програми виведення підприємства з фінансової кризи;

- розроблення і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, але й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

Фінансова стабілізація – це такі економічні відносини, які відображають процес створення на підприємстві ефективної структури капіталу, використання якого забезпечує мінімальні витрати по обслуговуванню та максимальний прибуток при цьому.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні механізми, які в практиці фінансового менеджменту поділяють на оперативний, тактичний і стратегічний.

Критеріями фінансової стабілізації слід вважати досягнення випереджаючих темпів стійкого економічного розвитку підприємства, а також адекватне зростання його ринкової вартості у довгостроковій перспективі.

Отже, розглянуті механізми фінансової стабілізації підприємства ще раз свідчать про те, що коли підприємство прагне позбутися загрози банкрутства, воно знайде кошти й активізує свій внутрішній та зовнішній потенціал для виходу із кризового стану.

Узагальнення отриманої інформації є теоретичним підґрунтям для подальшого розвитку проблематики механізмів антикризового управління підприємств, працюючих в сучасних умовах.

Особливості управління підприємством в умовах сьогодення характеризуються досить високою змінністю внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та украй обмеженими фінансовими ресурсами на запобігання кризи.

Така ситуація потребує досить зважених форм моніторингу й аналізу процесів, технології розробки та прийняття управлінських рішень, які базуються на методології системного аналізу. Заходи антикризового фінансового управління залежать від фінансового стану підприємства.

Список використаних джерел:

1. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетьманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
2. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2011. № 1. С. 21-24.
3. Коюда В. О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2009. № 12. С. 47-49.
4. Остапенко О. М. Служби контролінгу та антикризового управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2007. № 4. С. 175-178.