УДК 658.012

**Сергій Олександрович ТКАЧЕНКО,**
*кандидат економічних наук, доцент,*
*завідувач кафедри соціальних та економічних дисциплін факультету № 2*
*Харківського національного університету внутрішніх справ;*

**Джеймс Н. СПЕРОС,**
*офіцер з моніторингу ОБСЄ, Спеціальна моніторингова місія в Україні (США)*[*]

# КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Визначення особливостей сутнісного змісту антикризового управління фінансами дозволяє сформувати концептуальний підхід щодо управління фінансами підприємства, заснованому на феномені кризи. Вирішення центральних питань для антикризового фінансового управління, питань невизначеності, забезпечення адаптації й фінансової стабілізації виробничо-господарської системи вимагає, у нашому розумінні, адекватного інструментарію й відповідних технологій.

Концепція, як система поглядів, певне розуміння явищ, процесів, як єдиний визначальний задум, стосовно до антикризового управління фінансами підприємства зводиться, на нашу думку, до наступних ключових положень.

Невід'ємною частиною проблематики функціонування будь-яких економічних систем є кризові ситуації, які вражають, зокрема, учасників даних систем. Кризові явища на підприємствах різних галузей і сфер діяльності обумовлені безліччю факторів, найбільш об'єктивними з яких є макроекономічні фактори, фактори розвитку життєвого циклу підприємства й активний вплив зовнішнього середовища. До суб'єктивних факторів можна віднести, у першу чергу, сферу діяльності і якість управління компанією.

Кризи об'єктивно неминучі. Хоча вони й хворобливі, виконують, відповідно до нашого підходу, суспільно-корисну функцію відновлення системи й адаптації її до умов, що змінилися, функціонування і тому реакція на них не повинна бути однозначно негативною. Така реакція може привести до посилення фінансових загроз виживанню й успішному розвитку підприємства, оскільки з поля діяльності менеджменту випадає пошук нових серйозних шансів на успіх.

За експертними оцінками, у 2014–2015рр. близько 30 % дрібних підприємців змушені були призупинити свою діяльність. Згодом 10 % підприємств так і не приступили до роботи. Через девальвацію гривні скоротився імпорт. Постраждали в першу чергу ті, хто був у значній мірі орієнтований на імпортну продукцію. У результаті звільнилися ринкові ніші, що створило для виробників нові можливості.

Як нам представляється, кризи повинні стати об'єктом підвищеної уваги з боку менеджменту компанії. Настання кризи можна передбачати, володіючи теорією циклів і криз. Вивчаючи зміну циклів життєвої динаміки підприємства, можна визначити наближення поворотних крапок і з достатньою вірогідністю встановити строки їхнього досягнення й глибину потрясінь.

«… Метою антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших (найбільше що інтенсивно впливають на завершальне явище) шляхів, що приводять до кризового стану» [50]. У трактуванні ціль визначається як предмет дії, саме як мотив (потреба) і результат. З іншого боку «головним є забезпечення міцного стану на ринку й стабільно стійких фінансів компанії при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах у країні» [51]. Неважко помітити, що у визначенні превалює опис бажаного стану, результату, мотиву й оцінки способів задоволення потреби.

Якщо покласти в основу формулювання мети антикризового управління фінансами необхідність єдності мотивів, засобів і результатів, то, під метою варто розуміти фінансове забезпечення довгострокового виживання й розвитку компанії на основі використання

[*] **James N. Speros** – Monitoring Officer of the Organization for Security and Co-operation in Europe, Special Monitoring Mission to Ukraine (USA).

© Ткаченко С. О.,
Сперос Дж. Н., 2018

позитивних можливостей, що відкривають кризову ситуацією для даного бізнесу, і запобігання важких і затяжних форм впливу кризи, що загрожують серйозними наслідками для підприємства, за допомогою своєчасної підготовки й контролю реалізації відповідних заходів.

Разом з тим, контрзаходи доцільно розглядати з погляду необхідності підготовки й реалізації:

– загальних мір, спрямованих на посилення економічної безпеки компанії й забезпечення її стабільного фінансового успіху;

– спеціальних заходів, асоційованих з відповідними діями на конкретну загрозу.

Проте, типізований набір спеціальних заходів створити неможливо, оскільки кожна криза унікальна, і при підготовці контрзаходів вирішального значення набуває не тільки професійні знання менеджерів, але і їхня інтуїція й напрацьований досвід. Загальні й спеціальні заходи повинні розглядатися як органічні складові, і в гармонічній єдності сформувати антикризову програму. Загальні міри, що формують захисну реакцію компанії й підсилюють її можливості протистояти кризовим явищам і тенденціям, варто розробляти на постійній основі поза залежністю від реальності загрози кризи. Оскільки остання може вибухнути раптово, компанія повинна бути завжди готова до кризових явищ. У формуванні комплексу загальних і спеціальних мір знаходить своє практичне підтвердження думка [3] про те, що будь-яке управління в певній мері повинне бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку.

У той же час, відповідно до нашого підходу, реалізація комплексу загальних і спеціальних антикризових заходів базується на антикризовому механізмі фінансової стабілізації, дія якого носить захисно-адаптаційний і наступальний характер, а використання його елементів дозволяє підприємству в кризових умовах вирішувати питання не лише виживання, але й реалізувати довгострокову перспективу стійкого зростання.

Таким чином, як ключові завдання антикризового фінансового менеджменту варто виділити:

– створення майбутнього економічного потенціалу успіху як гарантії збереження в майбутньому прибутковості й ліквідності бізнесу, що розвивається в ритмі циклічної динаміки;

– забезпечення ефективного і раціонального використання наявних фінансових ресурсів і ефективного фінансового контролю за діяльністю всієї компанії як гарантії отримання високого поточного прибутку, що дозволяє підтримувати існування й успішний розвиток підприємства.

У той же час проведення відповідних превентивних планово-контрольних заходів в межах управління фінансами підприємства зміна фінансової гнучкості й мобільності, нарощування фінансових резервів, на наш погляд, неможливе без вирішення комплексу фінансових завдань. До них, на наш погляд, у першу чергу, належать:

– прискорення оборотності капіталу шляхом зниження дебіторської й кредиторської заборгованості;

– нарощування грошової виручки;

– оптимізація структури капіталу.

Для впровадження системи антикризового управління фінансами підприємства, успішної реалізації покладених на неї завдань важливо встановити принципові теоретичні положення, якими повинен керуватися у своїй практичній фінансовій діяльності криза-менеджмент компанії.

У їхньому складі, як нам представляється, виправдано виділити наступні:

– принцип цільової результативної орієнтації, що означає, що антикризовий менеджмент характеризується чітким і конкретним цілепокладанням, що зачіпає, насамперед фінансові аспекти життєдіяльності компанії, її фінансовий результат (капіталізований прибуток, вартість капіталу, виручка, прибуток, сума покриття, ліквідність, рентабельність). Переосмислення цілей, правил і норм дозволяє виживати й протистояти кризі;

– принцип опори на моніторинг фінансових індикаторів, що припускає налагодження спостереження за станом підприємницького середовища з метою завчасного виявлення подій здатних породити кризу підприємства;

– принцип переваги управлінського впливу, що означає перенос центру ваги на прогнозування появи проблеми до початку роботи над стратегічним планом, щоб включити в останній комплекс відповідних заходів щодо запобігання серйозних кризових втрат і упущених фінансових можливостей;

– принцип фінансової гнучкості, що реалізується в управлінському впливі на майбутні фінансові потоки за допомогою, по-перше, відбору стратегічних (інвестиційних) альтернатив розміщення фінансових ресурсів, які здатні формувати фінансові потоки, достатні для постійної платоспроможності суб'єкта, і, по-друге, відмови від надмірної інноваційної активності;

– принцип економічності управління, що ґрунтується на встановленні економічної доцільності впровадження конкретного різновиду антикризового фінансового менеджменту в компанії, що потребує обов'язкову перевірку можливості покриття додаткових витрат;

– принцип відповідності форми зворотного зв'язку, що підвищує роль інформаційного обслуговування, значення комунікацій для швидкого й точного виконання прийнятих антикризових фінансових рішень. Затримки, викликані неадекватним управлінським реагуванням на кризові процеси, можуть мати вирішальне значення для втрати підприємством фінансової здатності гнучко пристосовуватися до існуючих змін і виживати в гострому конкурентному ринковому оточенні.

Крім перерахованих вище принципів, на наш погляд, корисно керуватися також загальними принципами управління: системності, погодженості (інтегрованості) різноманіття, саморегуляції й самонавчання, селективності.

**Список бібліографічних посилань**

1. Тридід О. М., Орєхова К. В. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Харків : ХНЕУ, 2005. 24 с.

2. Кизил Н. А., Иваненко В. В. Финансовый анализ : учеб. пособие. Харьков : ИНЖЭК, 2005. 245 с.

3. Уткин Э. А. Антикризисное управление. М. : Ассоц. авт. и издат. «Тандем» ; ЭКМОС, 1997. С. 13.

4. Салига К. С. Методичні підходи діагностування фінансового стану. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво.* 2007. № 3. С. 204–210.

*Одержано 01.11.2018*