

Мокряк К. В.

*аспірант кафедри фінансового менеджменту
та фондового ринку
Одеського національного економічного університету*

Mokriak K. V.

*Postgraduate Student Department of
Financial Management and Stock Market
Odessa National Economic University*

РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНТЕКСТІ СКЛАДНИКІВ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DEVELOPMENT MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE CONTEXT OF CONSTITUENTS CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT NOW

Анотація. У статті досліджено комплекс управлінських рішень, прийнятих вітчизняними та світовими менеджерами, які покликані повернути підприємству платоспроможність та фінансову стійкість та які здійснюються в розрізі антикризового фінансового управління підприємством. Детально проаналізовано кожне з можливих рішень та алгоритм наслідків їх впровадження у фінансову та господарську діяльність суб'єкта господарювання.

Ключові слова: криза, антикризове фінансове управління, фінансова стійкість, платоспроможність.

Постановка проблеми. Із розвитком світової фінансової кризи значною мірою погіршилось фінансове становище вітчизняних підприємств. Як наслідок, увага світових менеджерів та науковців прикута до розробки та впровадження в дію механізмів та управлінських рішень, направлених на покращання фінансового стану та повернення платоспроможності підприємств.

Формування сучасної економічної сфери активізувало дослідження нагальних питань антикризового менеджменту суб'єктів господарювання. При цьому антикризову складову частину керування можна сформулювати як менеджмент, в якому окреслено сучасне бачення появи загрози кризи в поточній та перспективній діяльності суб'єкта господарювання, а також дослідження її причин, обґрунтування заходів щодо зниження негативного впливу наслідків кризи та застосування її чинників для подальшого розвитку [11, с. 58].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою розвитку практики та теорії системи антикризового фінансового управління підприємством займаються багато зарубіжних та вітчизняних учених: О.О. Терещенко, І.А. Бланк, Т.А. Васильєва, М.К. Колісник, Є.Г. Рясних, Хелферт, Р. Холт, Дж. Ван Хорн та ін.

Виділення невирішених раніше частин проблеми. На сучасному етапі розвитку економічної думки досі не сформовано єдиного комплексного механізму прийняття управлінських рішень на підприємстві, покликаних повернути платоспроможність та фінансову стійкість, які запроваджуються в рамках системи антикризового фінансового управління підприємством.

Мета статті полягає у розробці та обґрунтуванні теоретичних положень і практичних засад управлінських рішень у розрізі антикризового фінансового управління підприємством в умовах ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період змін на ринку велика частина українських компаній опинилася у складній економічній ситуації. На це вплинула не тільки загальна ситуація в країні, але й слабкість фінансового управління на підприємствах. Багато під-

приємств поставила на грань банкрутства відсутність аналізу фінансових наслідків прийнятих рішень та навичок адекватної оцінки власного фінансового стану. Таким чином, знання фінансового аналізу, здатність розробляти плани по реабілітації та своєчасне прийняття управлінських рішень є необхідною умовою для ефективного управління організацією.

Ринок чекає від керівника підприємством гнучкості та адаптивності. Слабкість системи динамічної адаптації компанії до умов внутрішнього і зовнішнього середовища є основою можливого банкрутства.

Банкрутство та ринкова економіка тісно пов'язані між собою. Від ступеня відповідальності організації залежить ефективність будь-якої економіки [1, с. 198].

Досягнення фінансової стійкості є нагальним завданням будь-якого підприємства, що зумовлено властивостями ринкової економіки, де кожен окремий суб'єкт господарювання постійно піддається негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які зрештою можуть спричинити появу фінансової кризи, або ж навіть банкрутства. Саме тому нагальним завданням сьогодення є оволодіння інструментами антикризового фінансового менеджменту суб'єкта господарювання.

Антикризове фінансове управління ставить за мету пошук та впровадження певних заходів, націлених на нейтралізацію найбільш небезпечних дій в економічній мережі, що можуть спричинити кризу, заходів щодо якнайшвидшого поновлення платоспроможності та рівня бажаної фінансової стабільності підприємства, що зрештою призведуть до подолання кризових явищ фінансового стану.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що антикризове фінансове управління – це процес управління, де через вплив певних (спланованих чи випадкових) чинників певним чином налагоджено прогнозування настання кризи, дослідження її симптомів, пошук шляхів щодо зниження несприятливих наслідків кризи та використання отриманих даних для подальшого впевненого розвитку суб'єкта господарювання [2, с. 124].

Одним із найбільш вирішальних факторів для вдалого впровадження системи антикризового фінансового управління на підприємстві виступає правильне та своєчасно прийняте управлінське рішення.

Від управлінських рішень залежить швидкість повернення підприємству платоспроможності та фінансової стійкості. Антикризове управління можливо здійснювати в умовах потенційної кризи. У такому стані доцільно створення та запровадження системи превентивного управління, яка дасть змогу своєчасно виявляти симптоми формування негативних процесів, здатних привести до кризи.

Фінансову стабілізацію на українських підприємствах у стані загострення кризових ситуацій необхідно запроваджувати за такими етапами:

- усунення неплатоспроможності суб'єкта господарювання;
- відновлення фінансової стабільності суб'єкта господарювання;
- зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання суб'єкта господарювання.

Головна мета антикризового фінансового управління – усунення неплатоспроможності. Підприємство вважається неплатоспроможним, якщо воно не може розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Алгоритм прийняття управлінських рішень для досягнення платоспроможності та фінансової стабілізації відображено на рис. 1.

Одними із найбільш дієвих управлінських рішень, направлених на усунення неплатоспроможності, є:

1. Мобілізація активів, яка передбачає:

– запаси готової продукції (в умовах кризи – спад реалізації), тому прискорена реалізація готової продукції є значним ресурсом мобілізації активів [2, с. 54];

– запаси низьколіквідних матеріалів (в умовах кризи реалізація низьколіквідних активів, які незадіяні в процесі виробництва виступає додатковим фінансовим ресурсом). Низьколіквідні активи – це ненадійна дебіторська заборгованість, прострочені, пролонговані та безнадійні кредити, цінні папери, що не обертаються на ринку, господарські матеріали, будівлі, споруди та інші активи. [4, с. 137];

– дебіторська заборгованість (в умовах кризи – додатковий фінансовий ресурс).

На першому етапі повинно відбуватися усунення браку грошових коштів для розрахування з невідкладними зобов'язаннями за рахунок реалізації «непотрібних» активів. До того ж подібна ліквідація часто потребує здійснення ненормальних із точки зору звичайного управління способів, тобто не рахуючись із можливими втратами, які вже отримані та матеріалізовані в активах підприємств коштів, так і тих, які можуть бути отримані, коли підприємство переживе кризу.

Сутність вдалих управлінських рішень полягає в маневруванні грошовими активами для скорочення розриву між їх витратами та надходженням. Маневри здійснюються як вже отриманими і матеріалізованими в активах суб'єкта господарювання коштами, так і тими, котрі будуть отримані, коли суб'єкт господарювання переживе кризу.

Збільшення грошових коштів засноване на перекладі активів підприємства в грошову

форму. Збільшення грошових коштів засноване на перетворенні активів суб'єкта господарювання в грошову форму. Це реалізується завдяки рішучим і нерідко шокуючим звичайному керівника суб'єкта господарювання крокам, оскільки пов'язані зі значними грошовими втратами.

Реалізація дебіторської заборгованості також очевидна і в даний час реалізується багатьма суб'єктами господарювання. Суть даного заходу в рамках антикризового фінансового управління полягає в тому, що дисконти тут можуть бути набагато більші, ніж уявляються керівництву кризового суб'єкта господарювання. У деяких випадках розрахований дисконт може становити до 100%, що, як і у випадках із короткостроковими фінансовими вкладеннями, означає реалізацію за будь-якою запропонованою ціною.

Реалізація запасу готової продукції набагато складніше, оскільки, по-перше, передбачає реалізацію з втратами, по-друге, приведе до напружених відносин із податковим органом. Однак, як вже було зазначено вище, суть стабілізаційної програми зосереджено в маневрі грошовими засобами. Втрати в даному випадку є жертвуванням частки отриманих у минулому грошових коштів.

Реалізація низькорентабельних виробництв та об'єктів невиробничої сфери дуже складна і супроводжується особливим підходом. Частини нерентабельного виробництва, як правило, входять в основу технологічного ланцюжка підприємства. При цьому в рамках антикризового фінансового управління неможливо досконало визначити, які

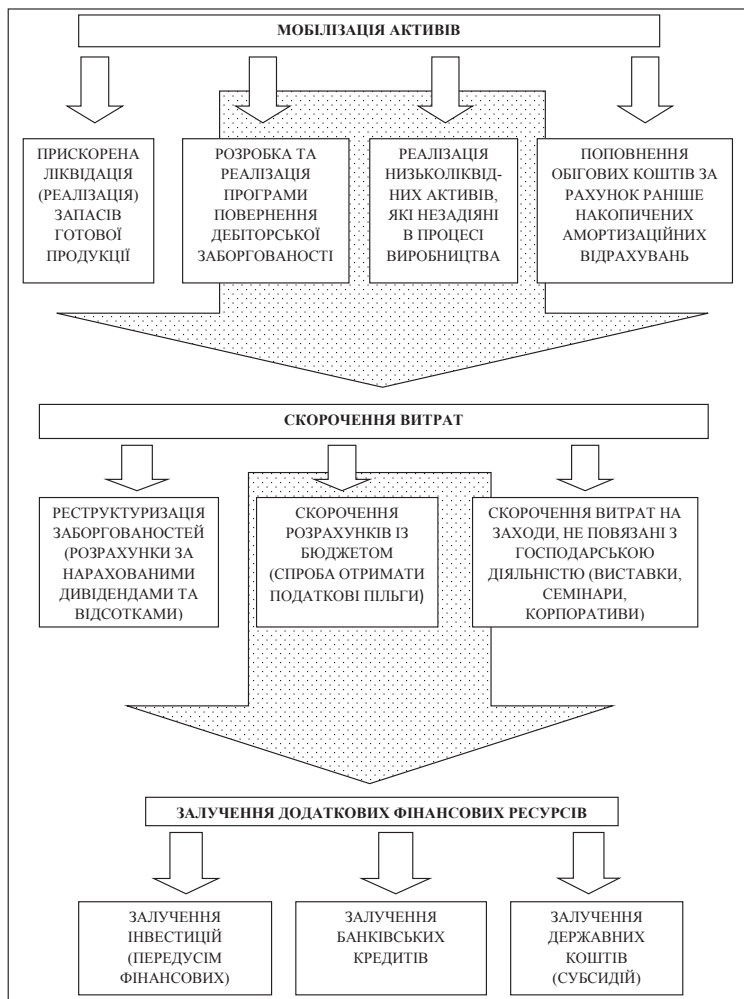


Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінських рішень для досягнення фінансової стабілізації (розроблено автором)

частини слід зберегти, а які в будь-якому разі слід ліквідувати – це вимагає детального аналізу [5, с. 124].

2. Скорочення витрат:

– реструктуризація заборгованостей (за нарахованими дивідендами і відсотками, що підпадають до виплат). Одним з імовірних антикризових заходів на підприємстві, які спрямовані на запобігання його банкрутству, є впровадження заходів з управління пасивами неплатоспроможного суб'єкта господарювання або реструктуризація його заборгованостей (боргів).

Реструктуризація заборгованостей (боргів) – це система організаційно-економічних прийомів, які спрямовані на зміну якісного та кількісного стану наявної заборгованості суб'єкта господарювання [6, с. 48].

Переваги інструментів реструктуризації очевидні для всіх: для позичальників, яким дають змогу в максимально легкому режимі пережити важкі часи та зберегти позитивну кредитну історію; для банків, які вирішують проблему власної ліквідності й збереження якісної клієнтської бази. Але, незважаючи на перелічене, слід розуміти, що кінцеву ефективність запропонованого і прийнятого комплексу заходів покаже лише середньострокова практика його використання. Тільки тоді можна буде побачити перші результати, оцінити кількість негативних випадків [7, с. 149];

– скорочення розрахунків із бюджетом (спроба отримати податкові пільги). Зменшення податкового тиску на окремих підприємствах може збільшити капітальні вкладення, відтак, призвести до зростання фінансової стійкості підприємства. Водночас це скорочує урядові доходи і призводить до виникнення опосередкованого накладу в економіці. Отже, якщо витрати перевищують вигоди, тобто збільшення комерційного доходу та повернення платоспроможності внаслідок зростання інвестицій менше за втрати доходу від інвестицій, які можна було би реалізувати й у звичайному режимі в сукупності з опосередкованим накладом і впровадженням податкових пільг, політика пільгового оподаткування не буде ефективною [8, с. 159];

– скорочення витрат на заходи, не пов'язані з господарською діяльністю (семінари, виставки, корпоративи). Це дасть змогу суб'єкту господарювання скоротити витрати без негативних наслідків на підприємстві, тому заходи щодо скорочення витрат цього виду повинні бути розглянуті керівництвом підприємства в першу чергу.

3. Залучення додаткових фінансових ресурсів:

- залучення інвестицій (насамперед фінансових);
- залучення банківських кредитів;
- залучення бюджетних коштів.

Окрім власного капіталу, для фінансування підприємства широко використовують у сучасних умовах позиковий капітал. Залучення кредитних коштів розширює можли-

вість формування оборотних активів, забезпечує зростання рентабельності власного капіталу за певних умов, але негативно впливає на платоспроможність та фінансову стійкість суб'єктів господарювання, тому визначення оптимальних обсягів залучення кредитних коштів, вибору більш ефективних форм та умов цього залучення є однією з найважливіших проблем управління фінансуванням оборотних активів на підприємствах [10, с. 60].

У сучасних умовах господарювання все частіше виникає потреба у залученні позикових коштів, що викликане нехваткою власного капіталу.

Розумна організація систем управління формуванням та використанням фінансових ресурсів на підприємстві є обов'язковою складовою частиною успішної роботи системи антикризового фінансового управління на підприємстві.

Управління структурою капіталу безпосередньо впливає на його формування, результативність використання, визначає фінансову стійкість та платоспроможність, і тому кожен суб'єкт господарювання має формувати свою фінансову політику таким чином, щоб забезпечити максимізацію ринкової вартості підприємства [9, с. 150].

Висновки. У сучасний період коливання економічної активності та криза у світовій економіці значно вплинули на економічний розвиток підприємств господарського комплексу України. В умовах нестачі фінансових ресурсів удосконалення системи антикризового менеджменту, правильне і своєчасне застосування управлінським персоналом методологічних підходів, концепцій, законів і методів менеджменту є визначальним для забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання як у поточний період, так і на перспективу [12, с. 34].

Теоретичне та практичне значення дослідження полягає в тому, що для сучасних підприємств, ураховуючи кризовий стан, в якому вони знаходяться, особливо актуальним є процес оздоровлення, недопущення кризових ситуацій, забезпечення стійкого розвитку через використання своєчасних управлінських рішень до управління ними. Тобто для забезпечення функціонування підприємств необхідний комплексний підхід до управління, який передбачає формування механізму антикризового управління, що може бути дієвим інструментом виходу з кризи та підтримки відповідних параметрів діяльності підприємства, орієнтованих на своєчасне виявлення кризових явищ, їх недопущення, мінімізацію чи подолання.

У перспективних подальших наукових розробках за даним напрямом можуть бути досліджені форм механізму антикризового управління на підприємстві, оскільки комплексний підхід до формування механізму антикризового управління припускає, що необхідно враховувати всі умови його діяльності, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії та взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Дуда С.Т. Теоретичні аспекти аналізу банкрутства підприємства та шляхи його подолання / С.Т. Дуда, І.В. Михайлик // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України, 2012. – Вип. 22.9. – С. 197–201.
2. Пожуєва Т.О. Антикризове управління – головна складова інноваційної діяльності та формування конкурентного потенціалу підприємства / Т.О. Пожуєва // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1 (28). – С. 121–125.
3. Управління фінансовою санацією підприємств: [навч. посіб.] / В.Г. Боронос, І.Й. Плікус, І.М. Кобушко. – Суми: СумДУ, 2010. – 437 с.
4. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності / А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко [та ін.]; за ред. А.М. Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2005.
5. Айвазян З., Кириченко В. Антикризове управління: прийняття рішень на краю прірви / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблеми теорії і практики управління. – 1999. – № 4.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підручник для студентів вищих навч. закладів] / Л.О. Лігоненко. – Київ: КНТЕУ, 2005. – 823 с.

7. Тарануха І.Ю. Реструктуризація заборгованості як метод управління проблемними кредитами / І.Ю. Тарануха // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7 (1). – С. 145–149.
8. Соколовський Д.Б. Моделювання впровадження податкових пільг: проблема накладу / Д.Б. Соколовський // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія «Економічна». – 2014. – № 3. – С. 152–160.
9. Золотаренко В.О. Функціонально-структурна модель управління структурою капіталу підприємства / В.О. Золотаренко // Управління розвитком. – 2011. – № 1 (98). – С. 147–150.
10. Рибіцька А.В. Політика управління формуванням галузевого позикового капіталу / А.В. Рибіцька // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 57–67.
11. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: [монографія] / А.М. Ткаченко, О.П. Єлець. – Запоріжжя: ЗДІА, 2010. – 282 с.
12. Баранівська Х.С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку / Х.С. Баранівська // Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Л.: Львів. Політехніка, 2010. – С. 33–35.

Аннотация. В статье исследован комплекс управленческих решений, принятых отечественными и мировыми менеджерами, которые призваны вернуть предприятию платежеспособность и финансовую устойчивость и которые осуществляются в разрезе антикризисного финансового управления предприятием. Детально проанализированы все из возможных решений и алгоритм последствий их внедрения в финансовую и хозяйственную деятельность предприятия.

Ключевые слова: кризис, антикризисное финансовое управление, финансовая устойчивость, платежеспособность.

Summary. In the article the complex management decisions taken by national and international managers are designed to return the company to solvency and financial stability, which are carried out in the context of anti-crisis financial management. A detailed analysis of possible foot-making and algorithm of implication in financial and economic activity of the entity.

Key words: crisis, crisis financial management, financial stability, solvency.