

УДК 658.1

*І. В. Сіліна,**к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізька державна інженерна академія, м. Запоріжжя**М. В. Хацєр,**к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізька державна інженерна академія, м. Запоріжжя*

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

*I. Silina,**PhD in Economics, assistant professor of Finance, Banking and Accounting Department,
Zaporizhzhia Engineer Academy, Zaporizhzhia**M. Khatser,**PhD in Economics, assistant professor of Finance, Banking and Accounting Department,
Zaporizhzhia Engineer Academy, Zaporizhzhia*

MANAGEMENT OF FINANCIAL STATE OF THE ENTERPRISE IN THE CRISIS

Доведено, що вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності з метою виходу з кризи (особливо фінансової), в першу чергу, повинні звернути увагу на підвищення ефективності управління власним фінансовим станом.

Наведено схему формування терміну "управління фінансовим станом підприємства", розкрито її елементи (управління, фінансовий стан, підприємство) і на їх основі сформульовано визначення, з врахуванням можливості управління в кризових умовах функціонування суб'єкта господарювання.

На основі сформульованого поняття "управління фінансовим станом підприємства" розкрито мету, завдання та рівні такого управління. Окремо акцентовано увагу на управлінні фінансовим станом в умовах розвитку фінансової кризи — антикризовому фінансовому управлінні.

Доведено необхідність підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств за рахунок впровадження запропонованих наукових розробок та вказано шляхи подальших теоретичних досліджень у цій науковій сфері.

To recover from recession, domestic subjects of business activity are proved to pay attention to the raise of management effectiveness of their own financial state.

The scheme of the term "management of the financial state of the enterprise" is given as well as its elements (management, financial state, and enterprise) are discovered. The definition is given on their basis, taking into account the possibility to manage the functioning of management subject in the process of recession.

The aim, tasks and the levels of such management are formulated on the basis of the notion "the management of financial state of the enterprise." The special attention is paid to the management of financial state in terms of financial crisis development, i.e. to anti-crisis financial management.

The necessity to raise the effectiveness of financial and economic activity of the enterprise at the expense of the scientific developments is proved. Besides, the further scientific ways for the research realization in this field are outlined.

Ключові слова: антикризове (ситуаційне) фінансове управління, криза, підприємство, управління, управління фінансовим станом підприємства, фінансовий стан.

Key words: aggressive environment, anti-crisis (Situational) management, anti-crisis (situational) financial management, crisis, an enterprise, management, financial state.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціонування суб'єктів господарювання в умовах сучасного економічного розвитку країни, який визначається нестабільністю економічної системи й іншими

дестабілізуючими чинниками, впливом жорстокої конкуренції, зростанням рівня фінансових ризиків, вимагає забезпечення стабільного фінансового стану підприємств, що потребує налагодження системи ефек-

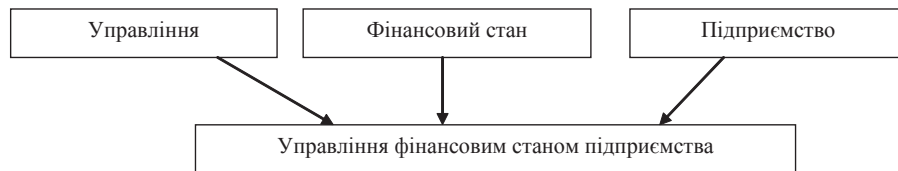


Рис. 1. Схема формування терміну "управління фінансовим станом підприємства"

тивного фінансового управління основними напрямками й аспектами діяльності суб'єктів господарювання і вмилім управлінням нею щодо забезпечення платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Цьому сприяє розроблення обґрунтованої фінансової політики підприємства, яка базується на плануванні, ресурсному збалансуванні, всебічному аналізі й контролі за її реалізацією.

Необхідність оцінки, аналізу й управління фінансовим станом викликана збитковістю та неплатоспроможністю значної кількості вітчизняних підприємств, незадовільною структурою їх капіталу. Реальне відображення фінансового стану суб'єктів господарювання досить часто на практиці ускладнюється недосконалістю методичними підходами до його оцінки. Ці проблеми є актуальними для підприємств України незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності.

Таким чином, вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності з метою виходу з кризи (особливо фінансової), в першу чергу, повинні звернути увагу на підвищення ефективності управління власним фінансовим станом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти управління фінансового стану підприємства глибоко досліджені в працях вітчизняних та закордонних вчених: М. Білик, Д. Бланка, Є. Бойко, В. Забродського, В. Белоліпецького, О. Волкової, Г. Герасименка, В. Ковальова, Е. Маркар'яна, А. Поддєрьогіна, В. Родіонова, Г. Савицької, П. Смоленюка, М. Федотова, А. Чупіса, У. Бівера, В. Артеменка, І. Балабанова, В. Хорна, А. Донцової, А. Шеремета, Р. Сайфуліна, Р. Таффлера, Е. Хелферта, Д. Чессера, М. Белендера та інших.

Відмічаємо суттєві проблеми як теоретичного, так і практичного характеру в рамках дослідження управління фінансовим станом підприємств, особливо тих, що перебувають у кризових умовах. Більшість теоретичних досліджень носить загальний характер, де проблемам антикризового управління фінансовим станом приділяється незначна увага.

МЕТА НАПИСАННЯ СТАТТІ

Дослідити теоретичні аспекти управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах та запропонувати напрямки покращення такого управління у фінансовій сфері суб'єктів підприємницької діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На початку дослідження наведемо схему формування терміну "управління фінансовим станом підприємства" (рис. 1), дослідимо її складові та сформулюємо визначення терміну за результатами такої роботи.

Розпочнемо з терміну "управління". Термін "управління" досліджували у своїх працях наступні вітчизняні та закордонні вчені: С.О. Гуткевич, В.М. Данилюк, М.Х. Мескон, А.І. Нечаюк, Н.О. Телеш, В.А. Рульєв, Ф.У. Тейлор, А.А. Томпсон, А.В. Шегда та інші.

Відмічаємо суттєві дискусії навколо визначення терміну "управління". Наведемо нижче ряд визначень терміну та визначимо те, що є найбільш повним, ґрунтовним та ємним.

На думку А.І. Нечаюк, Н.О. Телеш, управління — це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети у короткостроковій та довгостроковій перспективі [1].

П.Ф. Друкер у своєму дослідженні "Практика менеджменту" розглядає управління у широкому та вузькому розумінні. Управління в широкому розумінні — це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому — це технологічна організація об'єкта управління [2, с. 21].

І.Ф. Зінов'єв зазначає, що управління — це діяльність, що спрямовує і регулює суспільні відносини [3, с. 117].

І.Б. Гевко вказує, що управління — це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей [4, с. 33].

Підсумовуючи надані визначення терміну "управління", автори підтримують думку А.І. Нечаюк, Н.О. Телеш як таку, що відповідає критеріям наведеним вище.

Необхідно зазначити, що в рамках дослідження необхідно акцентувати увагу не тільки на терміні "управління", а й надати визначення терміну "управління підприємством". Автори підтримують думку Д.Г. Попова, яку він сформулював у підручнику "Менеджмент": "Управління підприємством — це складний процес, що потребує постійного контролю за діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування, а також визначення перспектив його розвитку" [5, с. 8].

Надалі розглянемо термін "фінансовий стан". Необхідно зазначити, що в рамках дослідження буде зроблено акцент на визначення терміну "фінансовий стан підприємства". Відмічаємо суттєві дискусії навколо визначення терміну.

Автори підтримують визначення терміну, що надале В.В. Осмоловським: "Фінансовий стан підприємства — комплексне поняття, яке характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормальної виробничої діяльності комерційних та інших суб'єктів господарювання, доцільністю й ефективністю їх розміщення і використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможністю та фінансовою стійкістю" [6, с. 145].

Перейдемо до останньої складової терміну "управління фінансовим станом підприємства", а саме терміну "підприємство". Автори вважають за необхідне звернутись до визначення, яке надане у Господарському кодексі України: "Підприємство — це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому чинним законодавством" [7].

Дослідивши складові, перейдемо до розгляду та визначення поняття "управління фінансовим станом підприємства". Необхідно зазначити, що в економічній науці немає єдиного підходу до управління фінансовим станом підприємства. Науковий доробок з цього і суміжних питань можна умовно, за основною суттю запропонованих науковцями рішень, поділити на два основні напрямки: удосконалення організації управління

підприємством в цілому (у тому числі і фінансовим станом); удосконалення інструментарію управління фінансами підприємства.

До першого напрямку належать праці Д. Ваньковича, В. Гончарова, С. Єлецьких, В. Кравченко, Е. Кравченко, П. Забеліна та інших.

Д. Ванькович запропонував шляхи вдосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств у перехідній економіці України, що ґрунтуються на системному підході. Під реорганізацією науковець розуміє поетапне створення ефективною управлінської системи та її постійне вдосконалення, а одним з критеріїв її ефективності вважає поліпшення і нормалізацію фінансового стану підприємства [8, с. 226].

У роботі С. Єлецьких пропонується новий підхід до підвищення ефективності управління фінансами на основі використання прогресивних сучасних концепцій управління — реінжинірингу бізнес-процесів. Покращення фінансового стану підприємства розглядається як бізнес-процес або комплекс послідовних етапів і дій. Визначальним є підбір працівників для створення спеціальної команди з організації поліпшення фінансового стану [9, с. 76].

У складі другого напрямку — дослідження, що стосуються інструментарію управління фінансовим станом підприємства. За цільовим спрямуванням їх можна поділити на декілька субнапрямів: удосконалення планування фінансових ресурсів; проведення діагностики фінансового стану підприємства; удосконалення методології та методичного забезпечення його оцінки; створення системи фінансового моніторингу на підприємстві [10, с. 45].

Стосовно визначення терміну, то спираючись на розкриті елементи рисунку 1 можемо його сформулювати наступним чином: "Управління фінансовим станом підприємства — це складний процес, що потребує постійного впливу суб'єктів на об'єкт фінансового управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для його нормальної фінансово — господарської діяльності, доцільності й ефективності розміщення і використання фінансових ресурсів, фінансових взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможності та фінансової стійкості з метою підвищення ефективності функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, а також визначення напрямків його розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективі".

Необхідно зазначити, що теоретичні аспекти управління фінансовим станом підприємств будуть розкриватись авторами з врахуванням можливого управління в умовах розвитку фінансової кризи.

Управління фінансовим станом підприємства є одним із функціональних напрямків системи фінансового менеджменту, який досить тісно пов'язаний з іншими системами управління, органічно входить до системи управління доходами та витратами, рухом активів, капіталу і грошових коштів й іншими аспектами його діяльності. З огляду на вищесказане, визначимо мету управління фінансовим станом підприємства — підвищення ефективності (усунення збитковості) фінансово — господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок розробки та впровадження системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології та інструментарію фінансового управління.

Сформулюємо завдання управління фінансовим станом підприємства: формування достатнього обсягу фінансових ресурсів; забезпечення ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів за найважливішими напрямками господарської діяльності; оптимізація грошових потоків; максимізація прибутку

(усунення збитковості) в умовах прийнятного рівня комерційного ризику; досягнення фінансової стійкості та платоспроможності; прискорення оборотності капіталу; удосконалення структури капіталу підприємства; пришвидшення руху грошових коштів та ефективніше їх використання; збільшення обсягу грошових надходжень від реалізації продукції при одночасному покращенні якісних параметрів господарської діяльності; одержання позитивних фінансових результатів від усіх видів діяльності та стабілізації фінансового стану підприємства.

Проблему ефективного управління фінансовим станом підприємства, у тому числі антикризового, необхідно вирішувати на трьох рівнях: оперативному, інноваційному та стратегічному. Виділення цих рівнів обумовлене потребою врахування чинника часу — умов забезпечення фінансово-стійкого розвитку суб'єкта господарювання в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах.

На оперативному рівні мова має йти про управління безперервною виробничого процесу та процесу кругообігу капіталу підприємства. Як критерій ефективності управління, може використовуватись оцінювання динаміки показників фінансової стійкості та ліквідності. Відбувається коригування методів аналізу й оцінювання чинників, що дестабілізують розвиток підприємства та призводять до збитковості діяльності.

На інноваційному рівні об'єктом управління виступає забезпечення пропорційності процесу життєдіяльності підприємства, а критеріями ефективності — оцінювання динаміки показників ділової активності та платоспроможності. Результатом управління є уточнений механізм дії чинників, виявлених на оперативному рівні та шляхи боротьби з кризою на підприємстві.

На стратегічному рівні об'єктом управління є конкурентоспроможність підприємства та його ринкова вартість. Критеріями ефективності слід використовувати оцінювання динаміки показників рентабельності та ділової активності. У свою чергу, це припускає проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також середовища його найближчого оточення. На цьому рівні в умовах фінансової кризи розробляються довгострокові плани боротьби з кризовими проявами у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Управління фінансовим станом підприємства суттєво змінюється тоді, коли воно перебуває у фінансовій кризі. В цих умовах управління називається антикризовим фінансовим управлінням. Розглянемо його детальніше, використовуючи проведені раніше наукові дослідження авторів.

Антикризове (ситуаційне) фінансове управління — це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки фінансової кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій як у сучасному часовому проміжку, так і у наступних за ним, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками для підприємства з метою відновлення та знаходження нових конкурентних переваг і оптимізації формування, розподілу та використання грошових ресурсів в рамках повернення до прибуткової діяльності.

Спираючись на наведений вище термін, сформулюємо мету і завдання антикризового фінансового управління, а також визначимо об'єкт та суб'єкти даного виду управління на підприємстві.

Метою антикризового (ситуаційного) фінансового управління є передбачення, недопущення, боротьба з фінансовою кризою на підприємстві в рамках повернення до прибуткової діяльності.

Завдання антикризового фінансового управління на підприємстві: побудова ефективної системи зі збору, обробки та інтерпретації інформації фінансового і ан-

тикризового характеру на підприємстві; своєчасне діагностування передкризового стану суб'єкта господарювання; розробка та реалізація комплексу превентивних заходів з попередження фінансової кризи на підприємстві; діагностика причин настання та глибини фінансової кризи на підприємстві; розробка механізмів антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства; подолання неплатоспроможності та збитковості підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; попередження банкрутства та знищення підприємства; мінімізація негативних наслідків фінансової кризи на підприємстві; критична оцінка досвіду боротьби з фінансовою кризою на підприємстві; удосконалення системи управління підприємством з інтеграцією елементів антикризового фінансового управління.

Об'єктом антикризового (ситуаційного) фінансового управління є фінансовий механізм підприємства.

Суб'єктами антикризового фінансового управління є власники, менеджмент, спеціальні підрозділи антикризового характеру, фінансово-економічні служби, працівники підприємства, консалтингові компанії, кредитори, інші контрагенти підприємства, у тому числі державні органи.

Реалізація антикризового фінансового управління на підприємстві неможлива без персоналу відповідної підготовки — менеджерів з антикризового управління. Розглянемо цю складову антикризового фінансового управління детальніше.

Менеджер з антикризового управління повинен бути обізнаний з такими дисциплінами: загальна теорія управління; методи і технології прийняття управлінських рішень; основи конфліктології; теоретичні засади антикризового фінансового управління; методи передкризового управління (реструктуризація, реінжиніринг, санація та ін.); інноваційний менеджмент; інвестиційний менеджмент; управління проектами; методи проектування організаційних форм управління.

Вимоги до менеджерів з антикризового управління: вичерпна поінформованість в усіх галузях діяльності підприємства і міждисциплінарний підхід до прийняття та вибору рішень; великий фаховий досвід практичної роботи менеджером; розуміння специфіки кризових ситуацій, складності розв'язання завдань в умовах гострого дефіциту часу, уміння вибирати адекватну стратегію управління; допуск до всіх джерел інформації про діяльність підприємства, включаючи стратегічні плани.

Характер функціональних завдань в умовах кризи потребує наявності у менеджерів з антикризового управління таких умінь: приймати ризиковані й нестандартні рішення в разі відхилення розвитку ситуації від очікуваного або запланованого стану за відсутності додаткових резервів часу або ресурсів; оперативно налагоджувати роботу окремих спеціалістів і груп з метою розв'язання поставлених завдань у стислі строки; забезпечувати взаємодію і координацію всіх учасників; організовувати постійний контроль за реалізацією антикризових заходів.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У рамках проведеного дослідження були розкриті теоретичні аспекти управління фінансовим станом суб'єкта господарювання у кризових умовах. При цьому була визначена сутність терміну "управління фінансовим станом підприємства", що базується на схемі визначення поняття з наступними складовими: управління, фінансовий стан, підприємство. Було акцентовано увагу на визначенні мети, завдань, рівнів управління фінансовим станом суб'єкта господарювання (оперативний, інвестиційний, стратегічний). Окремо було приділено увагу теоретичним основам управління фінансовим станом підприємства в умовах розвитку фінансової кризи

(антикризове фінансове управління) та характеристики менеджерів з антикризового управління.

Подальший інтерес, на думку авторів, в рамках наукових розробок по обраній тематичі представляє побудова ефективного процесу управління фінансовим станом підприємства в умовах розвитку фінансової кризи всередині суб'єкта господарювання.

Література:

1. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk11.htm
2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. — 272 с.
3. Зиновьев И.Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере: монография / И.Ф. Зиновьев. — Симферополь: Феникс, 2008. — 407 с.
4. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. — К.: Кондор, 2009. — 187 с.
5. Попов Д.Г. Менеджмент: учебник / Д.Г. Попов. — М.: Банки и биржи, Юнити, 1997. — 501 с.
6. Осмоловский В.В. Теория анализа хозяйственной деятельности / В.В. Осмоловский. — Минск: Новое знание, 2006. — 188 с.
7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3615>
8. Ванькович Д.В. Організація системного підходу в управлінні фінансовими ресурсами / Д.В. Ванькович. // Регіональна економіка. — 2001. — № 3. — С. 225—231.
9. Єлєцьких С.Я. Удосконалення процесу управління фінансовостійким розвитком промислового підприємства / С.Я. Єлєцьких. // Економіка промисловості. — 2012. — № 3—4 (59—60). — С. 74—80.
10. Стеців Л. П. Теоретико — методичні аспекти управління фінансовим станом підприємства / Л.П. Стеців // Наукові записки. — № 1—2. — 2014. — С. 44—48.

References:

1. Nechaluk, L.I. and Telesh, N.O. "Hotel and restaurant business: management", [Online], available at: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk11.htm (Accessed 12 October 2015).
2. Druker, P.F. (2000), *Praktika menedgmenta* [Management practice], Willyams, Moscow, Russia.
3. Zinoviyev, I.F. (2008), *Formirovanie i realizatsiya kadrovogo ekonomicheskogo potenciala v agrarnoy sfere* [Formation and realization of staff economic potential in the agro sphere], Feniks, Simferopol, Ukraine.
4. Gevko, I.B. (2009), *Metodi priynattya upravlintskih rishen* [The methods of management decision-making], Kondor, Kiev, Ukraine.
5. Popov, D.G. (1997), *Menedgment* [Management], Birgi i banki, Uniti, Moscow, Russia.
6. Osmolovskiy, V.V. (2006), *Teoriya analiza hozyaystvennoy deyatel'nosti* [The theory of analysis of economic activity], Novoe znanie, Minsk, Belorussia.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "Business code"*, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3615> (Accessed 12 October 2015).
8. Vankovich, D.V. (2001), "Organization of a systematic approach in the management of financial resources", *Regionalnaya ekonomika*, vol. 3, pp. 225—231.
9. Eletskiy, S.Ya. (2012), "Improvement of the management of industrial establishments finansovostiyykym", *Ekonomika promislovosti*, vol. 3 — 4 (59 — 60), pp. 74 — 80.
10. Stetsiv, L.P. (2014), "Theoretical — methodological aspects of the financial condition of the company", *Naukovi zapiski*, vol. 1—2, pp. 44—48.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2015 р.