

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-119>

УДК 338

Лозовський О.М., Шевчук Т.В.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

Анотація. У статті висвітлюється сутність фінансових криз як загальної проблеми формування ефективної системи менеджменту підприємства та причини їх виникнення. Аналізуються основні фактори виникнення фінансових криз, що знаходяться як в оточуючому, так і у внутрішньому середовищі діяльності фірми. При цьому робиться наголос на тому, що більшість чинників, спричиняючих кризу, можна передбачити і певним чином врахувати в процесі управління господарюючим суб'єктом. Саме це, на думку авторів, і зумовлює необхідність впровадження антикризового менеджменту на підприємстві. На основі розгляду основних принципів антикризового менеджменту та етапів антикризового управління визначено перелік першочергових заходів передбачення фінансових криз. Враховуючи специфіку сучасного ринку, вказано на необхідність застосування антикризового управління та визначено найбільш придатні заходи запобігання фінансових криз.

Ключові слова: криза, фінансова криза, діагностика, фінансовий стан, методи подолання кризи, антикризове управління.

Lozovsky Oleksandr, Shevchuk Tetiana

Vinnitsia institute of trade and economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF THE FINANCIAL CRISIS

Summary. The article focuses on and discusses the concept of financial crises both in domestic and foreign enterprises as a general problem for the formation of an effective management system (controlling) of this enterprise and the reasons for their occurrence. The analysis of the main and most influential factors of financial crises occurring both in the external and in the internal environment of the company's activities is analyzed. It emphasizes that most of the factors that can cause a financial crisis can be predicted and somehow taken into account in the process of managing a economic entity. During the study of the financial crisis of the enterprise, the hidden factors that determine the emergence of the crisis are identified and can provide rapid adaptation to changing environment, which in one way or another affect the activities of the enterprise. It is this, according to the authors, and necessitates the introduction of anti-crisis management (controlling) at the enterprise. It is proved that successful implementation of anti-crisis management measures is possible only with the use of specific specific methods and techniques for controlling prediction processes, overcoming and eliminating the crisis. It was also investigated that it is now assumed that the reason for the emergence of crisis phenomena in the enterprise is more in the market environment, because it is characterized by frequent changes in market orientations of consumers. Therefore, on the basis of consideration of the main crisis management principles and crisis management stages, a list of the most urgent measures necessary to anticipate financial crises has been identified. Taking into account the specifics of the modern market, in this scientific work it is indicated the necessity of using anti-crisis management and the most appropriate and effective measures for preventing financial crises in operating conditions of the enterprise are determined.

Keywords: crisis, financial crisis, diagnostics, financial condition, methods of overcoming the crisis, anti-crisis management.

Постановка проблеми. Внаслідок постійного зростання негативних факторів функціонування ринкового середовища, постає нагальна потреба у формуванні ефективної системи запобігання або нейтралізації ризиків, які спричиняють виникнення фінансової кризи на підприємстві. Отже, саме тому виникає необхідність в розробці та впровадженні ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування фірм за умов фінансової кризи досліджували ряд як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема Е. Альтман, Т. Таффлер, І. Романе, У. Бівер, І. Георгіц, Я. Вишнякова, Е. Коротков, Г. Іванов, Л. Лігоненко, В. Василенко, О. Стоянова, О. Терещенко.

Переважна більшість дослідників акцентували свою увагу лише на одному з напрямків антикризового управління на підприємстві – на діагностиці банкрутства та передбаченні можливої

загрози потрапляння фірми до кризового стану. Але систематизація основних проблем і можливостей антикризового управління не дає можливості передбачити і нейтралізувати негативні зовнішні впливи на стан підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В даний час, функціонування підприємств в умовах фінансової кризи зумовлює виникнення проблем застосування ефективного антикризового менеджменту з метою поєднання стратегії антикризового управління, що безпосередньо спричинена кризовим станом і тривалістю періоду існування кризи. Внаслідок цього, постає нагальна потреба в дослідженні різноманітних аспектів антикризового управління, заходів щодо попередження та вчасного запобігання кризового стану, а також методів подолання фінансової кризи на підприємстві.

Мета статті. Мета статті полягає у встановленні основних причин виникнення фінансових

криз, що заважають суб'єктам господарювання успішно здійснювати підприємницьку діяльність, а також в окресленні основних напрямків впровадження ефективного антикризового менеджменту як системи управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Криза або її загроза – невід'ємна умова функціонування будь-якого підприємства. Під час свого функціонування, підприємство зазнає впливу внаслідок дії зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний вплив пов'язаний із фінансовими ризиками, які в подальшому можуть призвести до фінансової кризи. Динаміка діяльності підприємств за останні роки свідчить про те, що значна кількість підприємств в Україні є збитковими або у них відсутня стратегічна перспектива подальшого розвитку. За даними Держстату, частка збиткових підприємств у 2016 р. досягла 39,8%, а у 2017 р. – 36,1%.

Динаміка збитковості свідчить про потребу впровадження системи антикризового управління задля передбачення та своєчасного запобігання фінансових ризиків на підприємстві.

На думку О. Таран, фінансовий ризик являє собою невід'ємний елемент фінансової діяльності, яка є сукупністю відносин, яким властиві різні шляхи прояву через виникнення наявних неточностей або надлишку економічної інформації стосовно здійснення певних подій або їхньої випадковості, та розраховується шляхом оцінки ймовірності втрат внаслідок здійснення певної господарської діяльності [5, с. 78].

Аналогічний підхід використовує Л.Е. Басовський. Фінансові ризики підприємства він визначає так: «...фінансові ризики як такі, пов'язані з утратою (безпосередньою чи опосередкованою) фінансових ресурсів (реальних коштів). Вони ж у силу різноманітності фінансових відносин теж умовно поділяються на два види: – ризики, пов'язані зі зміною купівельної здатності грошей; – ризики, пов'язані з утратою ефекту від капіталовкладень (інвестиційні ризики)» [2, с. 41].

Аналіз основних факторів виникнення криз дозволяє зробити висновок, що основні причини фінансових криз можуть знаходитись як в оточуючому середовищі діяльності фірми, так і всередині підприємства.

Зовнішні фактори залежать переважно від економічних процесів, політичної ситуації, способів розвитку глобального ринку, тому не мають нічого спільного з діяльністю підприємства.

До характерних факторів виникнення фінансових криз в Україні можна віднести наступне: інфляцію, недосконалу нормативно-правову базу, нестабільність на валютному ринку, низьку купівельну спроможність споживачів, політичну ситуацію на сході країни [3, с. 69].

На відміну від зовнішніх факторів, внутрішні тісно пов'язані з функціонуванням підприємства і виникнення яких пов'язане з неефективною діяльністю апарату управління, недосконалою політикою інновацій, різноманітними виробничо-технологічними проблемами тощо.

Для України характерними є наступні внутрішні фактори: недостатній рівень професійних знань працівників, відсутність планування та необгрунтоване прийняття рішень, недостатній фінансовий контроль та недостатня кількість ресурсів належної якості.

В даний час прийнято вважати, що причина появи кризових явищ на підприємстві знаходиться більшою мірою в ринковому оточенні, адже для нього характерними є часті зміни ринкових орієнтацій споживачів. Невідповідність змін параметрів зовнішнього середовища та виробничо-організаційної структури підприємства і становлять сутність фінансової кризи на підприємстві, яка зумовлена різноманітними чинниками [1, с. 503].

На нашу думку, більшість вищеперерахованих факторів можна передбачити і певним чином врахувати в процесах управління. Саме це і зумовлює необхідність впровадження антикризового менеджменту та реалізацію його концепції.

Головним принципом антикризового менеджменту є забезпечення готовності до кризових ситуацій та їх пом'якшення, розробка та визначення позитивних наслідків виходу з кризи.

Антикризове управління повинно здійснюватися в декілька етапів. На першому відбувається діагностика фактичного фінансового стану фірми та з'ясування причин виникнення фінансових криз діяльності. Наступний етап передбачає розробку заходів виведення підприємства з кризових ситуацій (реструктуризація, фінансове оздоровлення).

Зарубіжний досвід розвинених країн світу свідчить про те, що антикризове управління є невід'ємною складовою системи менеджменту на підприємстві. Щодо України, її особливістю виступає нестабільна економічна ситуація, що характеризується постійними змінами та реформами [4].

Проблема банкрутства українських підприємств пов'язана з використанням застарілих радянських неефективних методів управління, а саме – жорсткого контролю над витратами та виконанням нормативів. Тому, на нашу думку, нестабільна діяльність українських підприємств вимагає проведення ряду структурних змін, які б сприяли ефективному функціонуванню вітчизняних підприємств.

Одним із ефективних підходів до передбачення кризових ситуацій на підприємстві є модель Альтмана, яка була розроблена у 1968 році і має назву «розрахунок Z-показника». Модель складається з 5 факторів, якими виступають показники фінансового стану підприємства, а саме:

$$Z=1,2A+1,4B+3,3C+0,6D+1,0E \quad (1)$$

де Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства;

A – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

B – відношення чистого прибутку до загальної вартості активів;

C – відношення чистого доходу до загальної вартості активів;

D – відношення ринкової капіталізації компанії (ринкова вартість акцій) до суми заборгованості;

E – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів.

Ймовірність (рівень загрози) банкрутства підприємства в моделі Альтмана оцінюється за шкалою наведеною в таблиці 1.

Таблиця 1
Оцінювання ймовірності банкрутства
за значенням Z-рахунка

Значення показника	Рівень банкрутства
До 1,8	Дуже високий
1,81-2,70	Високий
2,71-2,99	Можливий
3,00 і вище	Дуже низький

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

Дана модель користується високим попитом на зарубіжних підприємствах, особливо в Західній Європі та Америці. На жаль, в українських реаліях впровадження даної моделі є проблематичним внаслідок постійних інфляційних процесів та наявності монополістичних підприємств на ринку всередині країни.

Внаслідок постійного розвитку інноваційних технологій існує ряд нових методів передбачення та запобігання криз на підприємствах (див. табл. 2).

Таблиця 2
Сучасні моделі запобігання
фінансових криз на підприємствах

Назва	Сутність
ANNA	метод досліджує потенційні "приховані" залежності між різними змінними, які потім включаються в нелінійну модель передбачення банкрутства в якості змінних.
TSCRA (The Term Structure of Credit Risk Approach)	модель визначення кредитного ризику на основі аналізу і порівняння тимчасової структури процентних ставок ризикових корпоративних цінних паперів і державних безризикових облігацій
Модель Мертона	метод оцінки ймовірності дефолту в даний час, визначається трьома ключовими факторами: вартістю активів фірми, ризиком, властивим цим активам, і величиною фінансового важеля

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

Таким чином, використовуючи модель «ANNA», можна визначити приховані фактори, що зумовлюють виникнення фінансової кризи, а також забезпечити швидку адаптацію до змінних навколишніх умов, що так чи інакше впливають на діяльність підприємства.

Вагомою перевагою використання моделі «TSCRA» до передбачення фінансової кризи є її пристосування до ринкових очікувань. Тобто, це дасть можливість підприємствам швидше переорієнтувати напрями діяльності і тим самим запобігти кризовим ситуаціям.

Модель Мертона забезпечує підприємству об'єктивну міру для здатності обслужити і заплатити боргові зобов'язання, а також служить мірою кредитного дефолту.

Крім переваг, кожна модель має певні недоліки. Загальним недоліком всіх вищеперерахованих моделей є складність у розрахунках, що несе за собою великі затрати часу та необхідність залучення висококваліфікованого спеціаліста у сфері розрахунків задля безпомилкового застосування моделей.

Також до недоліків слід віднести ігнорування галузевої специфіки досліджуваних підприємств та недостатнє теоретичне обґрунтування критичних точок для окремих фінансових індикаторів, що призводить до неточного фіксування нормативних значень фінансових показників.

Враховуючи специфіку сьогоденного ринку, найбільш придатними заходами, спрямованими на запобігання фінансовим кризам повинні стати:

- активні маркетингові дослідження, спрямовані на визначення кон'юнктури ринку, що надасть додаткову інформацію про стан ринку, актуальні потреби споживачів;

- виважена цінова політика, яка повинна враховувати купівельну спроможність населення з одного боку, а з іншого – можливості підприємства та комерційний інтерес;

- ретельний підбір джерел фінансування підприємства, що дасть змогу уникнути непередбачуваних ситуацій, які змогли б дестабілізувати фінансове становище фірми;

- ротація управлінського персоналу з метою оцінки потенціалу працівників і найбільш раціонального застосування їх професійних, інтелектуальних і творчих можливостей.

Ми переконані, що дані заходи сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, посиленню завзятості, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності, а також сприятимуть реалізації ефективної інвестиційної політики на підприємстві. Тобто, сукупність перерахованих заходів може забезпечити ефективне функціонування підприємства, запобігати виникненню кризових ситуацій.

Якщо сталося так, що підприємство зазнало кризи, то постає нагальна потреба у впровадженні ефективного антикризового менеджменту, тобто системи заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи з метою недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства [6, с. 59].

Але на жаль, передбачити будь-яку ситуацію досить складно, адже підприємство функціонує в край складних ринкових умовах. Отже, першочерговими заходами щодо запобігання кризової ситуації повинні стати:

- заходи по встановленню поточних операційних збитків, що передбачають інвентаризацію майна в окремих місцях його зберігання, інвентаризацію грошових коштів і цінних паперів у касі підприємства;

- заходи щодо аналізу та встановлення внутрішніх резервів функціонування підприємства, внаслідок яких відбудеться відновлення платоспроможності та нейтралізується загроза банкрутства;

- заходи стосовно залучення відповідних фахівців, проведення кадрових змін, пошуку джерел одержання кредитів;

- заходи по зміцненню трудової, фінансової, технологічної, договірної дисципліни у внутрішньому середовищі підприємства;

- заходи щодо оцінки внутрішніх і зовнішніх можливостей діяльності підприємства, що нададуть можливість збільшити обсяги реалізованої продукції або послуг на ринках різних територій та держав;

– заходи стосовно аналізу виробничого потенціалу підприємницької діяльності, формування виробничих програм, політики доходів, інновацій та збутової політики;

– заходи по оптимізації структури підприємства, тобто зменшення витрат шляхом реорганізації, а у разі необхідності і ліквідації неефективних підрозділів.

Реалізуючи дані заходи, на наш погляд, підприємство отримує шанс мінімізувати наслідки кризи та в майбутньому передбачити можливість не потрапити у подібну ситуацію.

Не слід залишати осторонь роль держави при подоланні фінансових криз підприємства. Існують певні інструменти, якими наділена держава як суб'єкт управління, що можуть допомогти подолати наслідки кризи або мінімізувати фінансові ризики певного підприємства. Держава зацікавлена в здійсненні таких заходів, адже якщо підприємство відновиться і буде надалі ефективно працювати – держава отримуватиме відповідні прибутки у вигляді податків.

Тобто, процес виведення господарського суб'єкта з даного негативного стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути

належним чином організованим та скоординованим. Можемо додати, що поодиноці кожен із цих заходів має свої особливості і призначення, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління в цілому [6, с. 204].

Загалом антикризове управління повинне стати складовою частиною загального менеджменту будь-якої організації. Антикризове управління не можна розглядати як щось особливе, що проявляється тільки під час кризи.

Висновки та пропозиції. Отже, в умовах нестачі фінансових ресурсів велика кількість підприємств знаходиться на межі банкрутства, що вимагає реалізації відповідних заходів, спрямованих на передбачення фінансової кризи. Впровадження даних заходів сприятиме ліквідації фінансових ризиків та стимулюватиме належний рівень платоспроможності підприємства. Успішна реалізація заходів антикризового менеджменту можлива лише за умови використання спеціальних методів і прийомів управління процесами передбачення, подолання та ліквідації кризи. Такий підхід дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, відповідно до сучасних умов господарювання.

Список літератури:

1. Шершньова З.Є., Багацький В.М. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / за ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
2. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент : учебник. Москва, 2013. 240 с.
3. Возний С.В., Тюріна Н.М. Сутнісна характеристика кризи підприємств та причини їх виникнення. *Наука і економіка*. 2007. № 3(7). С. 66–69.
4. Мельник К.М. Вплив кризових явищ на управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2007. № 2(92).
5. Таран О.В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз : навч. посібник. Харків : Константа, 2014. 108 с.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.

References:

1. Shershn'ova Z.Ye., Bagaczkyj V.M. (2007). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
2. Basovskyj L.E. Fynansovyj menedzhment (2013). [Financial management]. Moskow. (in Russian)
3. Voznyj S.V., Tyurina N.M. (2007). Sutnisna kharakterystyka kryzy pidpryyemstv ta prychny yikh vynyknennya [Essential characteristics of the crisis of enterprises and the reasons for their occurrence]. *Nauka i ekonomika*, no 3(7), pp. 66–69.
4. Mel'nyk K.M. (2007). Vplyv kryzovykh yavyshech na upravlinnya pidpryyemstvom [Influence of crisis phenomena on enterprise management]. *Visnyk Xmel'nyczkogo nacional'nogo universytetu*. no 2(99).
5. Taran O.V. Suchasni pytannya problematyky ryzykiv finansovoyi sfery diyal'nosti pidpryyemstv: teoretychni uzagal'nennya ta prykladnyj analiz [Modern issues of the problems of financial risks of enterprises: theoretical generalizations and applied analysis]. Kharkiv : Konstanta.
6. Tereshchenko O.O. (2004). Antykryzove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv : KNEU.