

УДК 336.025:338.246.025

Банера Н.П.

*старший викладач кафедри обліку і фінансів  
Львівського інституту економіки і туризму***АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ  
ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ВИХОДУ ІЗ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ****ANTI-CRISIS MANAGEMENT****AS A WAY OUT OF THE FINANCIAL CRISIS****АНОТАЦІЯ**

Для покращення фінансової діяльності малих підприємств автором запропоновано використання таких антикризових заходів: оптимізацію витрат, ефективне використання системи маркетингу, жорсткість ведення кадрової політики, підвищення рівня грошового потоку, дотримання ефективного планування та правильної системи управління, покращення якості інформаційного забезпечення, оптимізацію бюджетування та постійну профілактику проведення антикризових заходів. Доведено, що впровадження пропонованих дій дасть змогу попередити і подолати кризову ситуацію та утримати стабільне становище підприємства на ринку, стабілізувати фінансові надходження, покращити стан дебіторської заборгованості, дасть змогу забезпечити життєздатність підприємства в складних економічних ситуаціях.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, стратегічний аналіз, ринок, підприємство, суб'єкт малого підприємництва.

**АННОТАЦИЯ**

Для улучшения финансовой деятельности малых предприятий автором предложено использование следующих антикризисных мер: оптимизацию расходов, эффективное использование системы маркетинга, жесткость ведения кадровой политики, повышение уровня денежного потока, соблюдение эффективного планирования и правильной системы управления, улучшение качества информационного обеспечения, оптимизацию бюджетирования и постоянную профилактику проведения антикризисных мер. Доказано, что внедрение предлагаемых действий позволит предупредить и преодолеть кризисную ситуацию и удержать стабильное положение предприятия на рынке, стабилизировать финансовые поступления, улучшить состояние дебиторской задолженности, позволит обеспечить жизнеспособность предприятия в сложных экономических ситуациях.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, стратегический анализ, рынок, предприятие, субъект малого предпринимательства.

**ANNOTATION**

To improve the financial activities of small enterprises the author suggests to use such anti-crisis measures as: the cost optimization, the efficient use of marketing, the stiffness maintenance of the staff policy, the improving of cash flow, the compliance of effective planning and proper management, the improving of the quality of informative ensuring, the optimization of budgeting and permanent prevention of carrying on anti-crisis measures. It is proved that the implementation of the proposed actions will prevent and overcome the crisis and maintain the stable position on the market, stabilize the financial revenue, improve the receivable, will ensure the viability of the company in difficult economic situations.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, strategic analysis, market, enterprise, subject of the small business.

**Постановка проблеми.** Останнім часом спостережаємо погіршення фінансового стану діяльності малих підприємств, що зумовлено рядом причин: погіршення економічної та політичної ситуації

в країні, підвищення рівня інфляції, ріст безробіття тощо. Критичною є ситуація щодо можливості існування підприємства в таких важких умовах на ринку без належної системи управління. У такому разі існує потреба використання системи антикризових заходів, які дають можливість утримати ринкові позиції дещо довше та пережити «важкі дні» для підприємства.

Антикризове управління є одним із засобів розвитку вітчизняних підприємств, що дає змогу ефективно реагувати на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства. Однак на багатьох підприємствах відсутня цілісна антикризова стратегія, спрямована на забезпечення стабільного й успішного здійснення фінансово-господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомі наукові здобутки щодо антикризового управління діяльністю підприємств висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких на особливу увагу заслуговують роботи І.О. Бланка, О.Ю. Бочко, А.Г. Грязнової, А.П. Ковальова, Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко, Е.А. Уткіна, Д. Форрестера, А.Д. Чернявського, А.М. Штангрета та ін. Проте у науковому полі лише вибірково висвітлено питання впровадження антикризових заходів для покращення фінансового стану суб'єктів малого підприємництва.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування вибору оптимальної стратегії антикризового управління для сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для випередження кризової ситуації підприємство може використовувати заходи антикризового управління. Ефективне використання може забезпечити підвищення обсягів виробництва, стабілізувати фінансові надходження, покращити стан дебіторської заборгованості, дасть змогу забезпечити життєздатність підприємства в складних економічних ситуаціях.

А.М. Штангрет, О.І. Копилук доводять, що антикризове управління повинно передбачати і запобігати кризовим ситуаціям або, в усякому разі, послаблювати їх [7, с. 256].

Антикризове управління підприємством варто розглядати як одну зі специфічних систем управління, пов'язану з управлінням

фінансово-господарською діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю [1, с. 29]. Це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та недопущення їх поширення і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [2, с. 257].

Особлива увага при здійсненні антикризового управління повинна приділятися поєднанню стратегії і тактики; прийняттю правильного стратегічного рішення, отриманню достовірних інформаційних даних, які вивчаються та використовуються в умовах обмеженості часу з метою здійснення докорінної перебудови діяльності підприємства. Менеджмент фірми вимушений приймати рішення або застосувати екстрені заходи, щоб не допустити кризи, або впроваджувати заходи, які спрямовані на вихід з кризи [4]. Зазначимо, що для підприємства важливо є виявлення кризи на ранніх стадіях.

Одним із напрямів успіху діяльності підприємства та покращення його фінансового стану є вибір оптимальної антикризової стратегії управління.

Для вибору оптимальної антикризової стратегії пропонуємо таку етапність (рис. 1).

Для покращення фінансової діяльності малих підприємств пропонуємо такі антикризові заходи:

1. Зменшення чи оптимізація витрат може виявлятися у:

- використанні чи впровадженні підприємством нових інноваційних технологій;

- зменшенні чи оптимізації адміністративних та транспортних витрат;

- застосуванні більш дешевших матеріалів;

- впровадженні безвідходних технологій виробництва;

- дослідженні причин браку та зниження собівартості за рахунок скорочення витрат від браку;

- оптимізації бюджетування;

- зниження матеріаломісткості й трудомісткості продукції;

- оптимізації організаційної структури з метою скорочення витрат на управлінський апарат.

2. Ефективне використання системи маркетингу для підвищення обсягів реалізації продукції можна досягти за рахунок:

- стимулювання збуту;

- використання рекламної та акційної кампанії;

- впровадження чіткої системи розподілу.

3. Оптимізація оподаткування полягає у:

- зменшенні податкових платежів протягом податкового періоду;

- мінімізації податкового навантаження;

- максимально допустимому прирості податкових платежів на одиницю приросту фінансового результату.

4. Жорсткість кадрової політики підприємства, що полягає у:

- можливості працівником самостійно приймати рішення та високий рівень відповідальності за ці рішення;

- максимальній довірі працівнику та делегуванні повноважень;

- підвищенні зацікавленості керівників підприємства у розвитку персоналу;

- використання мотиваційних заходів.

5. Підвищення чистого грошового потоку, що виявляється у:

- скороченні об'єму споживання фінансових ресурсів;

- формуванні оптимальних заходів, які направлені на покращення фінансового стану, що залежить від сфери діяльності, системи управління, кон'юнктури ринку тощо.

6. Підвищення ефективності системи планування полягає у збалансуванні принципів самоорганізації та контролю, взаємозв'язку між всіма підрозділами підприємства та кадровим складом.

7. Правильна та ефективна система управління підприємством на всіх етапах полягає у оптимізації кількості управлінського та виробничого персоналу з врахуванням норм, нормативів та реальних потреб підприємства.

Обрана стратегія удосконалення системи управління підприємством повинна враховувати:

- цілі та принципи розвитку підприємства;

- рівень прийняття ефективних рішень і узгодження інформаційних потоків з процесами їх практичної реалізації;

- систему інтегрованого керування автоматизованим процесом виробництва.

8. Покращення якості базової інформації можна шляхом відстеження джерел надходження та форми подачі інформації; розробки та впровадження власної системи «інформаційного обігу» на базі створення власної інформаційної системи; контролю і аналізу рівня та якості задоволення інформаційних потреб фахівцями, відділами та іншими структурних підрозділами підприємства.

Вважаємо, що інформаційні ресурси повинні забезпечити ефективне вирішення проблем економічної діяльності підприємства та підвищувати конкурентоспроможність товарів на ринку.

9. Оптимізація бюджетування повинна бути націлена на фінансові результати, з одного боку, та ліквідності – з іншого. Майбутні фінансові результати (прибутків, збитків) оцінюють складанням бюджету доходів і витрат за всіма видами звичайної діяльності підприємства, які очікують в плановому періоді. Важливими елементами системи бюджетування є вибір і розробка так званого первинного бюджету, в якому фіксують планові значення фактора, що найбільше обмежує діяльність підприємства. Тип первинного бюджету залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та потенціалу залучення ресур-

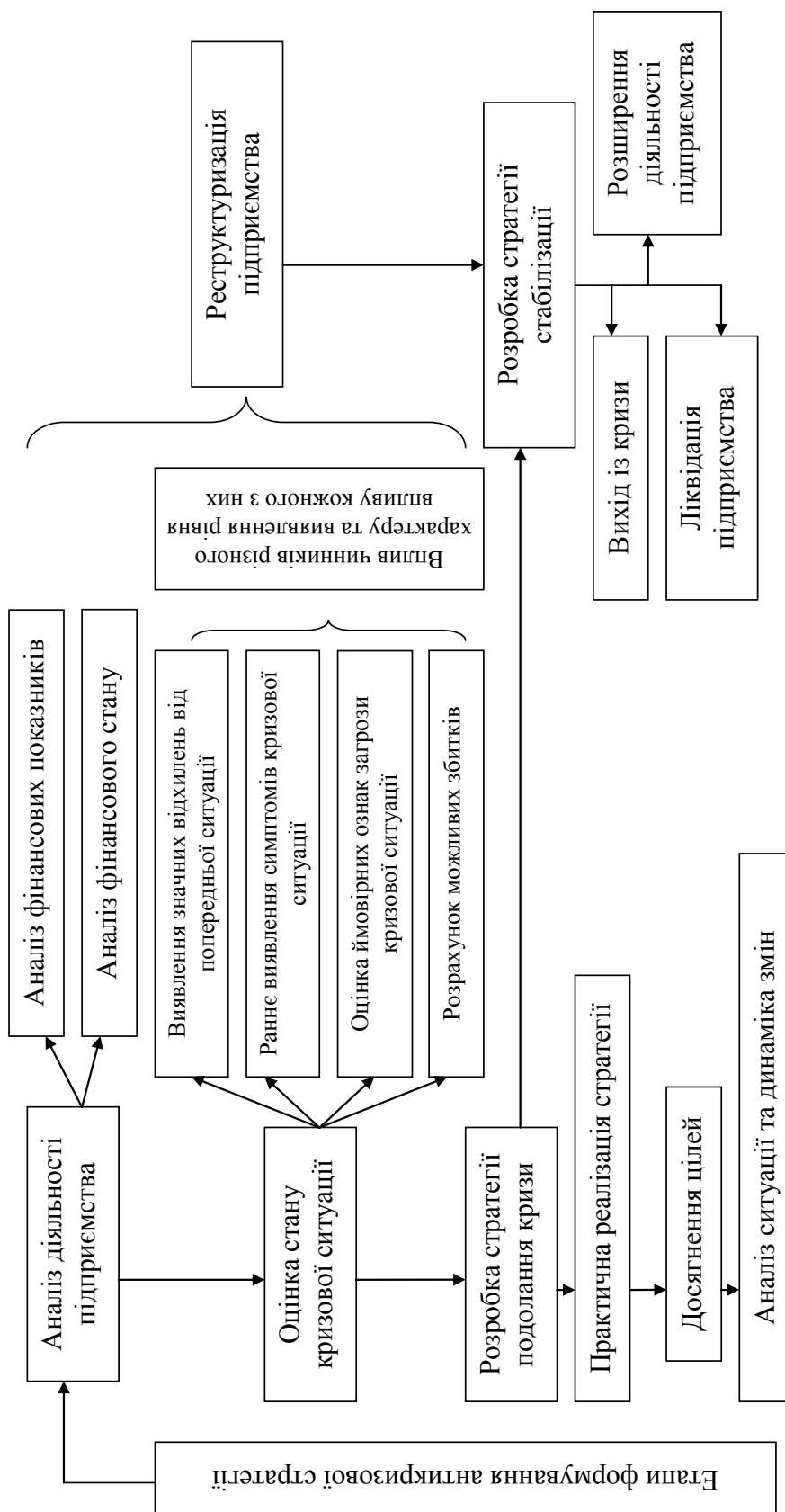


Рис. 1. Етапи розробки та вибору оптимальної антикризової стратегії підприємства

Досліджено автором

сів. Базовою ланкою системи бюджетування, на думку О.Ю. Бочко, є часткові бюджети, які формуються відповідно до принципів спеціалізації та декомпозиції і охоплюють окремі частини грошових доходів і витрат підприємства (наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат чи доходів, функціональні бюджети у розрізі окремих затрат тощо) [3, с. 125-126].

10. Проведення профілактики антикризових заходів, яка характеризується самостійною професійною діяльністю. Основна мета – запобігання можливості настання кризових явищ та подолання їх у діяльності матеріальних та фінансових підприємства. Загальновідомо, що нормальний фінансовий стан підприємства досягається завдяки раціональному використанню активів, мінімізації витрат, грамотному управлінню та скоординованій роботі однодумців [5].

Важливе значення при практичному використанні антикризового управління має економічний характер оптимізації його застосування. Це може бути виявлено шляхом постійного моніторингу середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу. Системний характер при цьому носитиме і виявлення взаємозв'язку та логічної послідовності економічних явищ, ефективність прийнятих управлінських рішень, виявлення нових можливостей та усунення загроз.

В основу політики мають бути покладені принципи, які описані в Small Business Act for Europe – основному засадничому документі, який визначає ідеологію сприяння розвитку малого і середнього підприємництва у країнах ЄС. Очевидно, практична імплементація цих принципів повинна адекватно враховувати специфіку України.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Для утримання підприємства на ринку, в таких важких умовах необхідно працювати на випередження, вчасно запобігати виникненню

кризових ситуацій, мати розроблену та дотримуватися етапності здійснення антикризової стратегії.

Для покращення фінансової діяльності малих підприємств пропонуємо використання таких антикризових заходів: оптимізацію витрат, ефективне використання системи маркетингу, жорсткість ведення кадрової політики, підвищення рівня грошового потоку, дотримання ефективного планування та правильної системи управління, покращення якості інформаційного забезпечення, оптимізацію бюджетування та постійну профілактику проведення антикризових заходів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст] : монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
2. Бланк І.А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 2. – 512 с.
3. Бочко О.Ю. Основы планирования деятельности предприятий непроизводной сферы : навч. пос. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. – К. : Кондор, 2014. – 241 с.
4. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] / Науменко А.П., Гаврилко Т.О. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>.
5. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / С.А. Сажієнко / Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 2(53) Економічні науки. – Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_2/pdf/052-055.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/052-055.pdf).
6. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Чернявський А.Д. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
7. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
8. Small Business Act for Europe [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.europarl.europa.eu/webnp/webdav/users/jrobot/public/JPM%20New%20Deal/small\\_business\\_actforeurope.pdf](http://www.europarl.europa.eu/webnp/webdav/users/jrobot/public/JPM%20New%20Deal/small_business_actforeurope.pdf).