

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-3>

УДК 658.14/.17:005

ТЮРИНА Ніла

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>e-mail: tiurinan@khmnu.edu.ua

НАЗАРЧУК Тетяна

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>e-mail: nazarchuk@khmnu.edu.ua

ГУРНИЦЬКИЙ Олександр

Хмельницький національний університет

АНТОНЧИК Олександр

Хмельницький національний університет

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено сутність та змістовне наповнення дефініції «антикризовий потенціал», визначено ключові засади формулювання, що характерні більшості авторських визначень. Сформоване власне визначення антикризового потенціалу з урахуванням спільних ключових особливостей. Проаналізовано структурне наповнення антикризового потенціалу та визначено фінансову складову як пріоритетну, що реалізується через антикризове фінансове управління. Визначена основна мета та принципи організації фінансового менеджменту організації. Проаналізовано основні причини виникнення фінансових криз, виконана порівняльна характеристика антикризового та антикризового фінансового управління, визначені основні його особливості та складові. Виділено фінансові ознаки, що приводять до банкрутства підприємств. Охарактеризовано етапність та основні вимоги до реалізації фінансового механізму антикризового управління. Розроблено структурну схему процесу реалізації стратегії оптимізації структури капіталу як приклад реалізації складової антикризового фінансового менеджменту.

Ключові слова: управління, планування, антикризове управління, антикризовий потенціал, фінансовий антикризовий менеджмент

TYURINA Nila, NAZARCHUK Tetyana,
HURNYTSKY Oleksandr, ANTONCHYK Oleksandr
Khmelnitskyi National University

APPROACHES TO THE FORMATION, MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION OF THE FINANCIAL ANTI-CRISIS POTENTIAL OF ENTERPRISES

Activity in the market economy is always associated with risks and possible negative consequences arising from the influence of external and internal factors, which provoke crisis situations. Operation in crisis conditions requires special management, which is referred to as crisis management. The results of successfully overcoming crisis phenomena directly depend on the effectiveness of crisis management, which requires the involvement of potential opportunities and resources accumulated and formed within the enterprise's crisis potential. Therefore, it is important to understand the essence and structure of crisis potential, the peculiarities of its formation, as well as to determine its differences from the existing potential of the enterprise and the possible transformations of its components in crisis conditions. Considering the structural similarity between the existing and crisis potentials, as well as the primary cause of the crisis related to the loss of the enterprise's solvency, the focus of the study will be on the financial component of this potential, which is realized through crisis financial management.

The essential and meaningful content of the definition of "anti-crisis potential" has been studied, the key principles of the formulation, which are characteristic of most author's definitions, have been determined. Formed own definition of anti-crisis potential, considering common key features. The structural filling of anti-crisis potential was analyzed and the financial component was identified as a priority, which is implemented through anti-crisis financial management. The main goal and principles of organization of financial management of the organization are defined. The main causes of financial crises are analyzed, the comparative characteristics of anti-crisis and anti-crisis financial management are performed, and its main features and components are determined. Financial signs that lead to the bankruptcy of enterprises are highlighted. The stages and main requirements for the implementation of the financial mechanism of anti-crisis management are characterized. A structural diagram of the process of implementing the capital structure optimization strategy has been developed as an example of the implementation of the anti-crisis financial management component.

Keywords: management, planning, anti-crisis management, anti-crisis potential, anti-crisis financial management

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Діяльність в ринковій економіці завжди пов'язана з ризиками, можливими негативними наслідками, що виникають під дією факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та провокують кризові ситуації. Функціонування в умовах кризи потребує спеціального управління, що іменується як антикризове. Результати успішного подолання кризових явищ безпосередньо залежать від ефективності антикризового управління, що потребує залучення потенційних можливостей і ресурсів, акумульованих та сформованих в

антикризовому потенціалі підприємства. Саме тому актуальним є розуміння сутності та структури антикризового потенціалу, особливостей його формування, визначені його відмінностей від наявного потенціалу підприємства, можливих трансформацій складових в кризових умовах. Зважаючи на структурну схожість наявного та антикризового потенціалів, а також на початкову основну причину кризи, що пов'язана з втратою платоспроможності підприємства, акценти у дослідженні будуть зосереджені саме на фінансовій складовій цього потенціалу, що реалізується через антикризове фінансове управління.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців що стосуються антикризового управління, формування антикризового потенціалу, реалізації антикризового фінансового управління. Дослідженням проблем антикризового управління підприємствами у подоланні кризових явищ, в частині питань формування та використання можливостей реалізації антикризового потенціалу, займалися такі вітчизняні науковці, як: Т. В. Булович, О. Дмитренко, Н. Зарубєєва, Л. Масловська, О. Мороз, Г. Ортіна, В. Тарасевич, І. Шварц та інші. Також над цими питаннями працювали і зарубіжні вчені - Д. Аакер, І. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, Й. Шумпетер та інші.

У науково-економічній літературі широко розглянуто різноманітні аспекти теорії та методології антикризового фінансового управління підприємствами. Теоретичні та методологічні підходи до формування концепції стратегії антикризового фінансового управління підприємствами знайшли відображення у працях зарубіжних та вітчизняних учених: І. Ансофф, В.О. Василенко, М. Гулд, П. Друкер, Ф. Котлер, Дж. Куїнн, Е. Кемпбелл, Л.О. Лігоненко, М. Мексон, Л. Мельник, Дж. Міддлтон, М. Портер, О. Стрікланд, О. Терещенко, А. Томпсон, А. Чандлер та інші.

Водночас недостатня розробленість багатьох аспектів проблеми реалізації антикризового потенціалу в частині фінансової складової, антикризового фінансового управління, її теоретична та практична значущість, зокрема, необхідність систематизованого викладу обґрунтованих рекомендацій у галузі антикризового фінансового управління підприємством, зумовили вибір теми дослідження та визначили коло питань, що потребують вивчення та мету дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є формування, управління та реалізація антикризового фінансового потенціалу підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На початку дослідження коротко розглянемо основні дефініції. Дослідженню питань визначення сутності та змістовного наповнення поняття «антикризовий потенціал» присвятили свої наукові дослідження багато вітчизняних науковців, як то: Н. Зарубєєва, Г. Ортіна, О. Мороз, Т. Булович, О. Бєлозерцев, І. Шварц, Л. Фролова, Д. Кирієнко, С. Адонін, О. Лозова, А. Подгородная, С. Грудіна та багато інших.

Аналізуючи авторські визначення науковцями зазначеного поняття приходимо до висновку, що ключовим та спільним у них є розуміння антикризового потенціалу як: здатність його протистояти кризовим умовам; сукупні потенційні можливості у протистоянні кризі; наявність ресурсів та можливість їх відновлення; можливості мінімізації негативного впливу кризи.

Переважає більшість авторських визначень носить більше загальний характер та не розкриває важелів і інструментів подолання криз, не зовсім зрозумілим є процес реалізації здатності антикризового потенціалу протистояти кризі. Також не достатньо уваги авторами було приділено структурним складовим антикризового потенціалу та механізму забезпечення можливостей відновлення ресурсів у кризових умовах. Крім того, досліджуване поняття окремі автори розглядають, як можливості мінімізувати негативний вплив кризи, а головним інструментом подолання кризи вважають санаційні заходи, але, в залежності від виду кризи, санацію не завжди доцільно використовувати. На ранніх стадіях кризи можливо досягнути бажаного результату лише за допомогою ефективного антикризового управління. В окремих випадках автори антикризовий потенціал трактують як наявність ресурсів та можливості їх відновлення. Зрозуміло, що коли є наявні ресурси та є можливість їх відновлення - криза буде подолана, але для кризових умов характерним є саме дефіцит або обмеженість ресурсів, особливо фінансових, завжди гостро стоїть питання як саме забезпечити можливості відновлення ресурсів за таких умов. І ще виникають питання щодо механізмів протистояння кризі та її виявлення.

Однак, враховуючи зазначені вище спільні ознаки авторських визначень «антикризового потенціалу», поважаючи колективну думку науковців вважаємо, що ці ознаки мають бути ключовими у визначенні цього поняття з деталізацією його складових ресурсів, як то: фінансових, трудових, виробничих, інвестиційних та інших, що складають його потенціал, використовуючи які підприємство буде здатне подолати кризу. Тобто, на нашу думку, потенційні можливості антикризового потенціалу можуть бути сформовані шляхом трансформації, оптимізації складових наявного потенціалу та адаптації їх до кризових умов.

Порівняння визначення наявного (існуючого) та антикризового потенціалу підприємства показало, що для обох випадків це можливості та наявні засоби, але реалізація їх проходить за різних умов і тому цілі різняться, у першому випадку – розвиток підприємства, збільшення прибутковості, у другому – протистояння та виживання в умовах кризи. Тому антикризовий потенціал ми розглядаємо не як нові, а існуючі можливості, що в процесі антикризового управління трансформуються у дієвий механізм протидії кризовим явищам.

Виходячи з вище зазначеного, антикризовий потенціал підприємства автори дослідження розглядають як сукупність його потенційних можливостей, що формуються в процесі антикризового управління шляхом трансформації, оптимізації, актуалізації першочергових та адаптації основних складових наявного потенціалу у відповідності до виду, фази та стадії розвитку кризи для формування дієвого механізму її подолання, або протистояння потенційно можливим кризовим явищам.

Зазначене визначення потребує деталізації складових антикризового потенціалу. В процесі дослідження цього поняття нами також було проаналізоване його структурне наповнення. Більшість авторів (І. Бабій, О. Мороз, А. Погребняк, Л. Пельтек, І. Шварц та інші), що займалися цим питанням, не бачать принципової різниці між структурою потенціалу у стабільних та кризових умовах. Переважною більшістю авторів до структури антикризового потенціалу були віднесені такі основні складові: фінансова, трудова, виробничо-технологічна, маркетингова, інноваційна. За сучасних умов вкрай важливою стає і інформаційна складова. Багато науковців при перерахуванні складових антикризового потенціалу першочергову перевагу надають фінансовій складовій. Це зрозуміло, бо криза на підприємстві, як правило, розпочинається з проблем погашення кредиторської заборгованості, тобто з фінансових проблем. Саме тому, не зменшуючи важливість інших складових антикризового потенціалу, акцент в даному дослідженні зроблено на фінансові складові, що реалізується через ефективне антикризове фінансове управління.

Детальніше про антикризове фінансове управління. В умовах ринкового середовища, що постійно змінюється, підприємства змушені кардинально змінювати ставлення до фінансових аспектів своєї діяльності. Кризові явища в економіці країни створюють певні труднощі в управлінні фінансами підприємств. Жоден суб'єкт господарювання не може бути застрахований від раптового виникнення кризових подій, до настання яких має бути підготовлено його менеджмент. Надзвичайно важливо, щоб система управління підприємством не допускала виникнення кризових ситуацій, здатних суттєво погіршити фінансові результати.

Як показали результати дослідження, звичні способи регулювання господарських процесів не сприяють забезпеченню стійкого фінансового стану суб'єктів господарювання. Українські підприємства наразі функціонують в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Тому необхідною умовою їх діяльності в кризових умовах є потреба у посиленому формуванні антикризового потенціалу та використанні антикризового фінансового управління, що здатне забезпечити передбачення, попередження і подолання кризових ситуацій, дозволяє утримувати стабільне функціонування підприємств.

Для адаптації до таких умов виникає об'єктивна необхідність формування базових моделей та обґрунтування системи фінансового оздоровлення підприємств на основі аналізу фінансово-економічного стану, виявлення фінансових причин неспроможності, визначення реальних критеріїв виведення їх із ситуації неплатоспроможності та набуття фінансової стійкості з урахуванням стратегічних цілей діяльності, адекватних ринковим умовам, та пошуку шляхів їх досягнення. Стає актуальною розробка та ефективне використання фінансового інструментарію антикризової діяльності, а також нових технологій мінімізації можливих економічних втрат та безболісного переходу від виконання надзвичайних заходів, у разі настання критичних подій, до нормального функціонування на довготривалій стратегічній основі.

Як показує практика, підприємства, що знаходяться в однакових економічних умовах, можуть досягати різних фінансових результатів, при цьому важливу роль у отриманні високого ефекту відіграє система управління їхніми фінансами. Основна мета організації фінансового менеджменту підприємства полягає у побудові системи управління його фінансами, здатної забезпечити такий рівень фінансового потенціалу, за якого досягається зростання вартості підприємства. В більшості випадків організація фінансового менеджменту базується на принципах: плановірності - збалансованість всіх поставлених цілей з наявними ресурсами на підприємстві; оптимальності - співвідношення між джерелами фінансування діяльності підприємства; відповідності місії підприємства його антикризовій фінансовій стратегії; варіабельності прийняття адекватних антикризових фінансових рішень; управління фінансовими ризиками.

Для ефективного формування та реалізації антикризового фінансового управління - коротко про причини фінансових криз. Об'єктивна природа виникнення фінансової кризи відображає як закономірність її циклічної прояви та можливість успішного вирішення. Необхідність змін у діяльності підприємства, що знаходиться в передкризовому стані, пов'язана з неадекватністю реалізованих на ньому бізнес-процесів і зовнішнім ринковим середовищем, що складається. У зв'язку з цим, «під фінансовою кризою слід розуміти стан підприємства, що характеризується неефективністю бізнес-процесів або їх відсутністю внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які становлять найбільш небезпечні погрози його фінансової стійкості, платоспроможності та зниження зростання акціонерної вартості компанії» [14]. Також науковці

зазначають, що «з позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності» [13].

Причинами виникнення фінансової кризи є непристосованість підприємства до змін середовища; невідповідність використовуваних методів традиційного управління конкретній ситуації. Така ситуація вимагає нових підходів до управління та вжиття таких заходів, що могли б у найкоротші терміни змінити ситуацію і пом'якшити наслідки кризи. Це в свою чергу викликає потребу формування ефективного антикризового фінансового управління.

Вивчення науково-практичних робіт, присвячених проблемам антикризового управління, дозволило нам виявити різні теоретичні підходи до формування його наукової концепції, а саме: спрямований на збереження і зміцнення конкурентних переваг; орієнтований на виведення підприємства зі стану банкрутства чи кризової ситуації. Дослідження та оцінка напрямів антикризового та антикризового фінансового управління допомогли нам встановити їх відмінні особливості, що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика антикризового та антикризового фінансового управління

Порівняльна характеристика антикризового та антикризового фінансового управління	
Антикризове управління	Антикризове фінансове управління
Об'єкти управління	
Фінансово неспроможні підприємства	Комерційні підприємства різних організаційно-правових форм
Мета управління	
Прогнозування та запобігання виникненню кризи у діяльності підприємства Виведення підприємства із кризової ситуації Ліквідація підприємств, що не підлягають санації	Встановлення режиму управління, що дозволяє передбачати, попереджати та долати кризові ситуації та одночасно утримувати фінансово стійке функціонування та розвиток підприємства
Методи управління	
Досудові процедури – попередження банкрутства Реорганізаційні процедури Ліквідаційні процедури арбітражного процесу	Методи розпізнавання та передбачення кризи Методи управління в умовах фінансової кризи для підтримки режиму стабільного функціонування
Суб'єкти управління	
Арбітражні керуючі, тимчасові керуючі, власники	Власники, топ менеджери, фінансові менеджери
Період управління	
Період часу, обмежений арбітражним процесом чи умовами кризи	Відсутні часові обмеження

Проведене дослідження теоретичних підходів до формування антикризового фінансового управління свідчить, що фінансове управління на будь-якій стадії життєвого циклу організації має бути завжди антикризовим, тобто дозволяє передбачати, запобігати або пом'якшувати виникнення кризових ситуацій, що надає йому профілактичного характеру.

Антикризове фінансове управління було об'єктом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців (І. Бланк, Г. Бондарева, Р. Келлер, Л. Лігоненко, С. Салига, М. Ткаченко, О. Терещенко та багато інших). Узагальнення різних точок зору дозволило нам визначити основні особливості такого управління: система принципів та методів; фінансові методи попередньої діагностики; особлива форма управління; підсистема загального антикризового управління; процес управління діагностикою загрози банкрутства та механізмів фінансового оздоровлення підприємства; форми та методи реалізації антикризових процедур; вид управління для розробленої антикризової фінансової політики; режим виконання функцій фінансового управління.

Підсумовуючи, під антикризовим фінансовим управлінням ми розуміємо такий вид антикризового управління, що спрямоване на попередження та подолання фінансових криз шляхом проведення ефективної та результативної фінансової політики.

Головна мета антикризового фінансового управління – встановлення режиму управління, здатного передбачати, попереджати та долати кризові ситуації та одночасно утримувати фінансово стійке функціонування підприємства. Це підтверджують і численні публікації науковців. Зокрема окремі автори розглядають «антикризове фінансове управління як цілісну систему, яка складається з принципів, методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання та подолання фінансових криз підприємства та мінімізацію їх негативних фінансових наслідків» [7].

Тобто, антикризове фінансове управління підприємством передбачає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, що дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики або усунення фінансової кризи. Іншими словами, антикризове фінансове управління передбачає прискорену та дієву реакцію на суттєві зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі розробленої стратегії. Мета буде досяжною в тому випадку, якщо визначено функціональну галузь антикризового фінансового управління.

Багатьма дослідженнями доведено, що проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства - це першочергове завдання побудови механізму фінансового оздоровлення. На цій основі виявляються причини кризової ситуації, формується загальний аналітичний висновок, оцінюється

перспективність фінансового оздоровлення, розробляються стратегія антикризового управління, що базується на стратегії економічного зростання, та послідовні механізми виведення підприємства з кризи. Такий фінансовий механізм антикризового управління реалізується у декілька етапів. На першому етапі виконується дія оперативного механізму фінансової стабілізації, який спрямований, з одного боку, на зменшення розміру поточних зовнішніх та внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства у короткостроковому періоді, з іншого боку, – на збільшення суми коштів, що забезпечують термінове погашення цих зобов'язань. Причини, що спричинили кризовий стан та не усунуті заходами оперативного характеру, приведуть підприємство знову до кризи. Тому, на другому етапі необхідно відновити фінансову рівновагу в більш тривалому проміжку часу, що базується на тактичному механізмі фінансової стабілізації, який вимагає взаємопов'язаних системних перетворень, тобто проведення комплексної реструктуризації [12, 15]. Досвід показує, що на третьому етапі необхідно реалізовувати стратегічний механізм, що базується на застосуванні стратегії економічного зростання. Його результатами може бути поліпшення становища підприємства на ринку, посилення позицій у галузі, диверсифікація реалізації товарів, перехід на нові ринки збуту тощо.

Коротко розглянемо стратегічні напрямки та інструменти фінансового антикризового управління. Як відомо, погіршенню фінансового стану, неплатоспроможності та, згодом, банкрутству підприємства передують період дисбалансу вхідних та вихідних фінансових потоків, поступових змін фінансово-економічних параметрів його діяльності, що згодом призводить до кризи у системі розрахунків з партнерами. Причинами погіршення платоспроможності можуть бути як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства, або їх сукупність.

Провівши узагальнення існуючих підходів, було виділено такі фінансові ознаки, що призводять до банкрутства підприємства, а саме [10, 11]:

- перевищення витрат над доходами, зростання простроченої кредиторської заборгованості, невиконання боргових зобов'язань;
- зміна ринкової вартості матеріальних та нематеріальних активів;
- Фізичне та моральне зношення матеріально-технічної бази, низькі темпи її оновлення;
- зниження ефективності використання оборотного капіталу, зниження рівня ліквідності, негативна динаміка валюти балансу;
- необґрунтована кредитна політика;
- затоварювання, проблеми збуту, низький рівень маркетингу, зменшення обсягів виробництва;
- криза персоналу, низький рівень його мотивації, конфлікти та звільнення працівників;
- необґрунтоване збільшення дебіторської заборгованості, заморожування коштів у виробничих запасах;
- нераціональне використання прибутку;
- неефективна цінова політика тощо.

Наразі діяльності підприємств в умовах посилення ризику банкрутства та невизначеності досягнення запланованих результатів під негативною дією внутрішніх та зовнішніх чинників, особливо пов'язаних з війною, питання безпосереднього прогнозування ймовірності настання банкрутства набувають все більшої актуальності.

Теоретичне підґрунтя та практичний досвід в управлінні фінансами кризового підприємства дозволили сформувати загальну методологію антикризового фінансового управління як комплекс взаємопов'язаних принципів та методів, що дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, виявити потенційні ризики та забезпечити розробку і впровадження цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в сучасних умовах посиленої невизначеності.

Доцільно також уточнити структуру механізму антикризового фінансового управління, що складається з таких основних елементів: методи та інструменти зовнішнього регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства; інформаційне забезпечення; методи управлінської бізнес-діагностики; методи та інструменти розробки антикризової фінансової політики та фінансової стратегії; методи реструктуризації підприємства та проведення стратегічного контролінгу [11].

Наразі у світовій практиці склалися основні методичні підходи до проведення фінансового аналізу та дослідження фінансової стійкості, формування відповідних висновків і рекомендацій щодо отриманих результатів. Методики, що використовуються, умовно можна розділити на трансформаційні, якісні, коефіцієнтні та інтегральні. За сучасних умов все більшого значення в механізмі антикризового фінансового управління набуває проблема розробки методів діагностики на основі сучасних підходів до аналізу та прогнозування кризових явищ. Одним із таких методів є застосування багатофакторної дискримінантної моделі оцінки фінансової стійкості підприємства, яка враховує вплив основних факторів регіонального середовища та базується на обробці офіційної бухгалтерської звітності підприємств. Така методика ґрунтується на комплексному, багатовимірному підході щодо оцінки такого складного явища, як фінансова

діяльність підприємства з використанням найважливіших показників, що застосовуються на практиці, та порівняльної оцінки підприємств.

В умовах швидкої зміни середовища доцільно використовувати можливості та переваги моніторингу, що забезпечує ефективне виконання функцій антикризового фінансового управління підприємством. Систематизована класифікація видів моніторингу дозволяє глибше осмислити його зміст, визначити можливості розвитку, конкретизувати завдання проведення, визначити сферу використання, методи та способи реалізації. Моніторинг показників фінансово-господарської діяльності може бути охарактеризований як вид практичної діяльності та ефективний інструмент антикризового фінансового управління, що забезпечує спостереження за підзвітними показниками з метою контролю над реалізацією управлінських рішень. Тому процес моніторингу доцільно здійснювати у такій логічній послідовності: розробка показників для оцінки результатів реалізації антикризової фінансової стратегії; спостереження та контроль за показниками; порівняння фактичних показників із запланованими; оцінка результатів порівняння та прийняття рішень щодо ліквідації причин, що спричинили відхилення від бажаного рівня.

Моніторинг фінансового стану суб'єктів підприємництва є також дієвим інструментом запобігання кризовим ситуаціям, бо дозволяє забезпечити попереднє виявлення фінансових труднощів при такій комплексній діагностиці: аналізу використання всіх видів ресурсів, оцінці майнового стану, при виявленні тенденцій зміни економічної ефективності, поглибленому аналізі динаміки коефіцієнтів та інших показників, що характеризують ліквідність, автономність, платоспроможність, фінансову стабільність, кредитоспроможність підприємства та інших. Вивчення таких індикаторів у динаміці, їх зіставлення з нормативами дозволяє спрогнозувати можливість банкрутства, вжити превентивних заходів щодо його запобігання, обрати, у разі потреби, стратегію виведення підприємства із кризи під час проведення зовнішньої санації [3].

Багатоаспектність антикризового фінансового управління змушує розставляти пріоритети у менеджменті. Вважаємо, що саме діагностика кризового стану як своєчасне розпізнавання природи кризи, її локалізація, використання елементів дослідження як прийомів превентивної санації та відновлення платоспроможності господарюючого суб'єкта є системо утворюючою функцією в антикризовому управлінні.

У підсумку, цілісність механізму антикризового фінансового управління забезпечується взаємозв'язком процесів прогнозування кризових тенденцій, діагностування причин виникнення неплатоспроможності, аналізу фінансово-економічного стану, запобігання неспроможності, розробки та реалізації програм фінансового оздоровлення та усунення неплатоспроможності.

І на завершення про окремі аспекти практичної реалізації антикризового фінансового управління. Ефективність антикризового фінансового управління безпосередньо залежить від правильності вибору відповідної стратегії. У процесі дослідження нами було встановлено, що розробка будь-яких стратегічних, тактичних та оперативних рішень нерозривно пов'язана з фінансовою стратегією, оскільки в системі ринкових відносин будь-яка економічна дія неможлива без фінансової складової. Керівники підприємств, маючи обмежені фінансові, трудові та матеріальні ресурси, прагнуть досягти високих фінансових результатів. Наявність антикризової фінансової стратегії дозволяє підприємству завоювати сильніші позиції на ринку і досягти поставленої мети.

Антикризове стратегічне фінансове планування виступає як найважливіший елемент антикризової фінансової стратегії виведення підприємства із кризи та її подальшого розвитку. Антикризова фінансова стратегія формується на основі обраних стратегічних цілей та з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства.

Таким чином, в рамках реалізації політики фінансового менеджменту до найбільш актуальних завдань належать: попередня діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; оцінка фінансової спроможності та фінансової стійкості; вибір стратегії розвитку підприємства; розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства та системи контролю за їх реалізацією; коригування стратегії фінансового оздоровлення.

Можливий інструментарій фінансового менеджменту кризового підприємства, що реалізує, до прикладу, стратегію оптимізації структури капіталу наведено на рис. 1.

Отже, важливою передумовою для успішного виходу суб'єкта господарювання зі стану фінансової нестійкості є формування відповідного потенціалу антикризової стійкості. Саме фінансова складова антикризового потенціалу підприємства, що має проблеми із платоспроможністю, характеризує можливості її відновлення, здатність його реалізовувати наявні ресурси в антикризових цілях, здійснювати ефективний менеджмент, створюючи умови для розвитку підприємництва.



Рис. 1. Структурна схема процесу реалізації стратегії оптимізації структури капіталу

Джерело: сформовано авторами

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведені дослідження дозволили нам більш детально розглянути категорію «антикризовий потенціал» починаючи зі сутності та змістовного наповнення. Було сформульоване власне розуміння цієї категорії. Аналіз структурного наповнення антикризового потенціалу дозволив визначити пріоритетні для реалізації складові цього потенціалу. Перевага першочерговості була визначена для фінансової складової антикризового потенціалу та зроблено акценти на реалізацію її через фінансовий антикризовий менеджмент. Визначено послідовні етапи його впровадження, принципи та основні вимоги до реалізації фінансового механізму антикризового менеджменту. Подальші дослідження потребують більш детального розгляду особливостей реалізації інших складових антикризового потенціалу, що стосується кадрової, виробничо-технологічної, маркетингової, інноваційної та їх взаємодії. Цьому і будуть присвячені майбутні наукові напрацювання.

Література

1. Алмашій Я. І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації / Я. І. Алмашій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 12. – С. 66-69.
2. Берест М. С. Сутність та змістовні аспекти антикризового фінансового управління підприємством / М. С. Берест // Світ фінансів. – 2013. – Вип. 2. – С. 131-136. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2013_2_16
3. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. – Суми: СДУ, 2022. – 459 с.
4. Добрянська Н. А., Поліщук Т. С. Бухгалтерський баланс та його аналіз / Н. А. Добрянська, Т. С. Поліщук // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_5
5. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції / К. І. Докуніна // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 36(1). – С. 113–116.
6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. – 3-тє видання, доповн. і переробл. – Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. – 396 с.
7. Мельник Л. М., Автонас О. М. Механізм реалізації політики антикризового фінансового управління на підприємстві / Л. М. Мельник, О. М. Автонас // Економіка та суспільство. – 2018. – С. 411-416. – Режим доступу: [посилання на джерело]
8. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління / Т. С. Передерій // Modern economics. – 2023. – № 40. – С. 38-43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_40_7
9. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах / О. В. Портна, Б. П. Дереза // Бізнес Інформ. – 2020. – № 1. – С. 352–359. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-352-359>
10. Сиромятникова О. В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування / О. В. Сиромятникова // Економіка і регіон. – 2014. – № 6. – С. 47-53.
11. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, О. В. Рябенко та ін. – Київ: Кондор, 2017. – 176 с.
12. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2004. – 560 с.
13. Троц І. В. Фінансова криза на підприємстві як каталізатор банкрутства: причини, види, стадії та наслідки / І. В. Троц // Economics & Management 2011: proceedings of the II International Conference of Young Scientists, 24-26 November 2011. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2011. – С. 56-59.
14. Фролова Т. А., Величко Л. А. Управління бізнес-процесами підприємства / Т. А. Фролова, Л. А. Величко // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць МНПК, 14-15 квіт. 2016 р.: у 9 т. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. – Т. 4. – С. 77-79.
15. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О. Й. Шевцова // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>

References

1. Almashiy Ya. I. Antykrizove finansove upravlinnya pidpryyemstvom: sutnist' ta mekhanizmy realizatsiyi / Ya. I. Almashiy // Naukovyij visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment. – 2015. – Vyp. 12. – S. 66-69.
2. Berest M. S. Sutnist' ta zmistovni aspekty antykrizovoho finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom / M. S. Berest // Svit finansiv. – 2013. – Vyp. 2. – S. 131-136. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2013_2_16

3. Boronos V. H., Plikus I. Y. Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstv: pidruchnyk / V. H. Boronos, I. Y. Plikus. – Sumy: SDU, 2022. – 459 s.
4. Dobryanska N. A., Polishchuk T. S. Bukhhalter'skyj balans ta yoho analiz / N. A. Dobryanska, T. S. Polishchuk // *Efektivna ekonomika*. – 2015. – № 10. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_5
5. Dokunina K. I. Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: sutnist' ponyattya ta funktsiyi / K. I. Dokunina // *Prychomomors'ki ekonomichni studiyi*. – 2018. – Vyp. 36(1). – S. 113–116.
6. Kryvovyz'yuk I. V. Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: navchal'nyj posibnyk. – 3-tje vydannya, dopovn. i pererobl. – Kyiv: Vydavnychyj dim «Kondor», 2020. – 396 s.
7. Mel'nyk L. M., Avtonas O. M. Mekhanizm realizatsiyi polityky antykrizovoho finansovoho upravlinnya na pidpryyemstvi / L. M. Mel'nyk, O. M. Avtonas // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2018. – S. 411–416. – Rezhym dostupu: [posylannya na dzherelo]
8. Perederiy T. S. Mekhanizm zabezpechennya staloho rozvytku pidpryyemstva torhivli na zasadah antykrizovoho upravlinnya / T. S. Perederiy // *Modern economics*. – 2023. – № 40. – S. 38–43. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_40_7
9. Portna O. V., Dereza B. P. Vplyv stanu natsional'noyi ekonomiky na zaprovadzhennya antykrizovoho upravlinnya na pidpryyemstvakh / O. V. Portna, B. P. Dereza // *Biznes Inform*. – 2020. – № 1. – S. 352–359. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-352-359>
10. Syromyatnykova O. V. Vyznachennya sutnosti antykrizovykh stratehiy pidpryyemstva ta osoblyvostey yikh formuvannya / O. V. Syromyatnykova // *Ekonomika i rehion*. – 2014. – № 6. – S. 47–53.
11. Stratehichne finansove upravlinnya pidpryyemstvom: monohrafiya / I. M. Boyarko, L. L. Hrytsenko, O. V. Ryabenko ta in. – Kyiv: Kondor, 2017. – 176 s.
12. Tereshchenko O. O. Antykrizove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi: navch. posibnyk. – Kyiv: KNEU, 2004. – 560 s.
13. Trots I. V. Finansova kryza na pidpryyemstvi yak katalizator bankrutstva: prychny, vydy, stadii ta naslidky / I. V. Trots // *Economics & Management 2011: proceedings of the II International Conference of Young Scientists*, 24–26 November 2011. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2011. – S. 56–59.
14. Frolova T. A., Velychko L. A. Upravlinnya byznes-protsesamy pidpryyemstva / T. A. Frolova, L. A. Velychko // *Ekonomika i menedzhment: perspektyvy intehtatsiyi ta innovatsynoho rozvytku*: zb. nauk. prats' MNPK, 14–15 kvit. 2016 r.: u 9 t. – Dnipropetrovs'k: Bila K.O., 2016. – T. 4. – S. 77–79.
15. Shevtsova O. Y. Osnovy antykrizovoho finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom / O. Y. Shevtsova // *Efektivna ekonomika*. – 2013. – № 2. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>