

УДК 338.64

**Хохлов М.П.***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів і кредиту  
Харківського інституту фінансів**Київського національного торговельно-економічного університету***Косарева І.П.***кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів і кредиту  
Харківського інституту фінансів**Київського національного торговельно-економічного університету***Гирка К.Г.***студентка**Харківського інституту фінансів**Київського національного торговельно-економічного університету***Khokhlov Mykola***Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Finance and Credit  
Kyiv National University of Trade and Economics  
Kharkiv Institute of Finance***Kosaryeva Iryna***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Finance and Credit  
Kyiv National University of Trade and Economics  
Kharkiv Institute of Finance***Hyrka Kateryna***Student**Kiev National University of Trade and Economics**Kharkiv Institute of Finance*

## ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЙОГО ВИДІВ

### DEFINITION OF THE NATURE OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AND CHARACTERISTICS OF ITS SPECIES

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні причини доцільності організації на підприємствах системи антикризового управління, зокрема антикризового фінансового управління. Задля цього проаналізовано різні характеристики, які надавалися вченими щодо трактувань поняття «антикризове управління» та «антикризове фінансове управління». Розглянуто основні елементи системи антикризового фінансового управління. Визначено інструменти антикризового управління, такі як криза-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, банкрутство, реінжиніринг, фінансовий інжиніринг, бенчмаркетинг, реструктуризація. Важливим підходом до дослідження є надання рекомендацій щодо застосування антикризового фінансового управління в період ефективного циклу розвитку підприємства. Такий підхід знижує ймовірність настання негативних наслідків, що можуть привести до глибокої кризи й навіть до банкрутства.

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризове фінансове управління, підприємство, криза, банкрутство, діагностика фінансового стану, інструменти антикризового фінансового управління, аналіз.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные причины целесообразности организации на предприятиях системы антикризисного управления, в частности антикризисного финансового управления. С этой целью проанализированы различные характеристики понятий «антикризисное управление» и «антикризисное

финансовое управление». Рассмотрены основные элементы системы антикризисного финансового управления. Определены инструменты антикризисного управления, такие как кризис-менеджмент, стратегическое управление, риск-менеджмент, банкрутство, реинжиниринг, финансовый инжиниринг, бенчмаркетинг, реструктуризация. Важным подходом к исследованию является предоставление рекомендаций по применению антикризисного финансового управления в период эффективного цикла развития предприятия. Такой подход снижает вероятность наступления негативных последствий, которые могут привести к глубокому кризису и даже к банкротству.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисное финансовое управление, предприятие, кризис, банкротство, диагностика финансового состояния, инструменты антикризисного финансового управления, анализ.

#### ANNOTATION

The article considers the main approaches to the feasibility of organization of crisis management system in enterprises, in particular, crisis management financial management. To this end, the various characteristics provided by scientists to the concepts of "crisis management" and "crisis management" are analyzed. The elements of the system of crisis management financial management should be implemented both at enterprises that are prosperous and function successfully in order to prevent and prevent the financial crisis, and those who were in a financial crisis in order to financially improve them. The main elements of the system of crisis financial management are considered. The tools of crisis man-

agement are also defined – crisis management, strategic management, risk management, bankruptcy, reengineering, financial engineering, benchmarking, restructuring. Also, the main tools are general diagnosis of the financial condition of the company based on the use of a coefficient analysis method, horizontal (trend) financial analysis, vertical (structural) financial analysis, comparative financial analysis, analysis of financial ratios, application of express diagnosis, integral financial analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis, SNW-analysis, scenario analysis, correlation analysis; expert analysis. An important approach in the study is to recommend the use of anti-crisis financial management during the effective cycle of enterprise development. Such an approach reduces the probability of negative consequences, which can lead to a deep crisis and even bankruptcy. In order to strengthen the economic activity of enterprises and to avoid various crisis features, comprehensive action is required to prevent them. Therefore, it is possible to determine the actual processes of development and introduction of effective methods and instruments for the implementation of crisis management by enterprises. It is proposed to use the anti-crisis financial management not only in the presence of the first signs of the crisis, or in the deep financial crisis, when there is a need for judicial reorganization, but also proposes the use of the main tools of the crisis financial management, when the company operates efficiently, has high profits and it does not threaten anything.

**Key words:** crisis management, crisis management, enterprise, crisis, bankruptcy, diagnostics of financial condition, tools of crisis financial management, analysis.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки для підприємств завжди характерним є виникнення таких складних ситуацій, відсутність врегулювання яких сприяє появі кризових ознак у фінансовій діяльності підприємства. Особливо гостро постає ця проблема за наявності загальної світової фінансової кризи та зтяжненого характеру політичної та фінансово-економічної кризи в країні, тому важливою є необхідність використання різних підходів до організації на підприємстві, особливо у фінансовій сфері діяльності, механізмів протидій як зовнішнім, так і внутрішнім негативним чинникам. Таке рішення є доцільним не тільки коли підприємство опинилось у кризовому стані, але й для того, щоби в майбутньому не витратити ресурси на подолання негативних ситуацій. Успішним підприємствам необхідно формувати систему заходів запобігання погіршенню фінансового стану підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження антикризового фінансового управління присвячені праці багатьох науковців, що підтверджує актуальність вибраної проблеми. До цих авторів належать І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко, В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи, В.О. Василенко, П.Г. Перерва, С.С. Степанчук, О.Є. Майборода.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вивчення, узагальнення та систематизація методичних підходів до процесу застосування антикризового управління на підприємстві, зокрема антикризового фінансового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для нормального існування підприємства в сучасних ринкових умовах необхідно створити таку систему управління, яка б чітко реагувала на часті зміни зовнішнього та внутрішнього се-

редовища, розвиток і конкурентоспроможність партнерів, створення оптимальних трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень оперативного та стратегічного значення. Саме для недопущення кризового стану підприємств варто сформувати відповідну й адекватну реальним соціально-економічним процесам систему попередження, прогнозування та подолання банкрутства підприємства, яка породжує здатність промислового виробництва до функціонування в умовах підвищеного ризику та загроз [13, с. 257; 16].

Останніми роками під час розвитку вітчизняної економіки спостерігається перевищення фінансового результату збиткових підприємств над фінансовим результатом прибуткових суб'єктів господарювання. Зокрема, у 2014 році порівняно з 2013 роком, тобто в період зміни політичного та економічного курсів країни, фінансовий результат збиткових підприємств зріс у 4,2 рази, одночасно прибуткові підприємства покращили фінансовий результат діяльності лише на 42,6% [15, с. 189].

Сутність антикризового управління полягає в комплексності управлінських заходів, вжиття яких спрямоване на попередження, діагностику, нейтралізацію, а також подолання кризових явищ та їх викликів [7, с. 125].

Задля зміцнення господарської діяльності підприємств та уникнення різних кризових ознак потрібні комплексні дії щодо запобігання, тому актуальними можна визначити процеси розроблення та впровадження на підприємствах ефективних методів, інструментів реалізації антикризового управління підприємством.

Одні науковці розглядають антикризове управління як управління в умовах загальної кризи економіки, інші – як управління напередодні банкрутства, треті пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства [7].

Деякі автори розуміють поняття «антикризове управління» як систему протидії банкрутству підприємства [3, с. 193]. Цей же автор визначає антикризове управління як комплексну систему своєчасного виявлення, попередження кризових процесів та запобігання їм у діяльності підприємства, яка має певний набір методів, прийомів та інструментів для вирішення поставлених завдань [3, с. 194].

О.В. Гук стверджує, що антикризове управління включає два види управління, а саме попереджуваче й кризове. Попереджуваче управління виникає під час появи «слабких» сигналів про кризові ситуації та спрямоване на запобігання розвитку кризи. Кризове управління здійснюється за наявності кризових ситуацій на підприємстві. Окрім того, автор відзначає три стадії, такі як передкризове управління (своєчасний управлінський вплив), управління в умовах кризи (стабілізація нестійкого ста-

ну) та управління процесами виходу з кризи (мінімізація витрат і втрачених можливостей) [3, с. 195].

Л.М. Дейніс та В.І. Фучеджи, посилаючись на Л.О. Лігоненко, трактують антикризове управління як систему передбачення та подолання кризових явищ, яка складається з низки підсистем відповідно до функціональних сфер

підприємства. Найчастіше виділяються такі підсистеми антикризового управління підприємством, як антикризове операційне управління; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління. Антикризове фінансове управління, відповідно до функціональних сфер підприємства,



Рис. 1. Систематизація поняття «антикризове фінансове управління» та визначення умов його використання

Джерело: розроблено авторами за матеріалами джерел [2; 4; 6; 8; 12; 14]

розглядається як підсистема антикризового управління [4, с. 52].

Водночас Я.І. Алмашій вказує на те, що жодна країна, багата чи бідна, нестійка сьогодні від фінансових потрясінь, отже, світова економіка ще не увійшла в період «посткризи» [1, с. 66].

Питанням визначення сутності поняття «антикризове фінансове управління» приділяється значна увага. Проте різними авторами цьому питанню надаються різноманітні риси. Так, С.А. Ачкасова у своєму дослідженні наводить визначення цього поняття О.І. Бланком, який трактує антикризове фінансове управління як систему принципів та методів розроблення й реалізації спеціальних управлінських рішень. О.О. Терещенко розглядає це поняття з двох аспектів. З одного боку, воно є процесом управління, а з іншого боку, воно є комплексом профілактичних заходів. Л.О. Лігоненко пропонує трактувати антикризове фінансове управління як постійно організоване управління [2, с. 7].

Враховуючи різнопланові визначення цього поняття, С.А. Ачкасова трактує антикризове фінансове управління як процес діагностики фінансової кризи на всіх стадіях розвитку підприємства, формування відповідних заходів, вжиття яких спрямоване на попередження та нейтралізацію фінансових криз шляхом використання специфічних методів та інструментів, а також мінімізацію їх негативних наслідків [2, с. 8].

Елементи системи антикризового фінансового управління доцільно впроваджувати як на підприємствах, які є благополучними та функціонують успішно, задля профілактики та недопущення фінансової кризи, так і на тих підприємствах, які опинились у фінансовій кризі, задля їх фінансового оздоровлення [2, с. 8]. Враховуючи викладене, маємо запропонувати систематизацію поняття «антикризове фінансове управління» та визначити його види (рис. 1).

І.С. Ладунка та О.І. Андрюшина, посилаючись на Л.О. Лігоненко та І.О. Бланка, визначають, що будь-яке управління має бути анти-

кризовим, тобто варто враховувати можливість кризових явищ та механізми їх подолання, і вважають, що на рівні підприємства антикризове управління – це система заходів попередньої діагностики (СЗПД), за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація втрат під час застосування організаційно-правових інструментів банкрутства [9, с. 279].

Характеристика різними авторами понять «антикризове управління» та «антикризове фінансове управління» свідчить про те, що до останнього часу серед науковців не існує єдиної думки про їх визначення. Такий стан речей може означати, що ці поняття є досить складними та багатограними. Їх застосування на підприємствах має певні особливості, врахування яких дасть змогу підвищувати ефективність діяльності підприємств, їх керованості.

Формулювання умов, за яких можна використати антикризове фінансове управління, також підтверджує складність цієї економічної категорії.

Загалом можна відзначити, що антикризове управління є системою виявлення, попередження кризових процесів, а також запобігання їм в усій діяльності підприємства, яка завдяки певній специфіці кожного підприємства охоплює всі сфери діяльності підприємства, тому ця система складається з низки підсистем, що взаємодіють у процесі виробництва та надання послуг. Антикризове управління підприємством загалом можна представити таким чином (рис. 2).

Фінансова складова є однією з головних ланок діяльності підприємства через те, що нестача фінансових ресурсів у діяльності підприємства веде до виникнення різноманітних проблем, які повинні вирішуватися в підсистемі антикризового фінансового управління. Оскільки виробництво, як правило, є постійним процесом, то застосування антикризового фінансового управління має супроводжувати його протягом усього терміну життєвого циклу підприємства.



Рис. 2. Основні елементи системи антикризового управління підприємством

Джерело: запропоновано авторами



На рис. 1 наведені умови застосування антикризового фінансового управління, що відповідають різним фінансовим станам підприємства, тобто не тільки пропонується використання антикризового фінансового управління за наявності перших ознак кризи чи глибокої фінансової кризи, коли виникає потреба судової санації, але й пропонується застосування основних інструментів антикризового фінансового управління, коли підприємство працює ефективно, має високі прибутки, йому нічого не загрожує. Особливо важливим, на нашу думку, є застосування антикризового фінансового управління на цьому етапі існування підприємства, щоби в майбутньому уникнути кризових ознак, санації й навіть банкрутства, тому пропонується постійне вжиття превентивних заходів у межах антикризового фінансового управління.

Кожне підприємство має можливість використовувати на свій розсуд запропоновані інструменти, але основна технологія антикризового фінансового управління повинна будуватись на ідеї забезпечення постійного оцінювання стану підприємства на ринку, лідерства між конкурентами та враховувати багато іншого, щоби забезпечити собі стійкий фінансовий стан, конкурентоспроможність та платоспроможність.

Важливими інструментами антикризового управління є криза-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, банкрутство, реінжиніринг, фінансовий інжиніринг, бенчмаркетинг, реструктуризація [14, с. 227].

Також основними інструментами є загальна діагностика фінансового стану підприємства на підставі використання коефіцієнтного методу аналізу, горизонтальний (трендовий) фінансовий аналіз, вертикальний (структурний) фінансовий аналіз, порівняльний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, застосування експрес-діагностики, інтегрального фінансового аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, сценарний аналіз, кореляційний аналіз, експертний аналіз [6, с. 43].

**Висновки.** В сучасних умовах розвитку економіки країни, тобто за наявності суттєвих негативних зовнішніх факторів, управління підприємством, його виживання та отримання прибутків потребують нестандартних рішень, які б не викликали значних додаткових витрат. Задля цього підприємствам необхідні організаційні методи утримання стійкого фінансового стану. В цьому разі одним із дієвих способів слід вважати вжиття системи антикризових заходів. Причому доцільність вжиття цих заходів відчутна на всіх стадіях розвитку підприємства, тому для підтримання високого рівня прибутковості та уникнення ознак кризи на підприємстві повинна діяти система антикризового фінансового управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 66–69. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/15.pdf> (дата звернення: 04.05.2019).
2. Ачкасова С.А. Визначення сутності категорії «антикризове фінансове управління». *Культура народів Причорномор'я*. 2008. № 126. С. 7–8. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/35539> (дата звернення: 04.05.2019).
3. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193–198.
4. Дейніс Л.М., Фучеджи В.І. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 41 (2). С. 49–53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2011\\_41%282%29\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2011_41%282%29_10) (дата звернення: 14.05.2019).
5. Калінеску Т.В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля. 2010. 372 с.
6. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.
7. Кондратенко Н.О., Азарченкова М.К. Дослідження кризових явищ та проблеми антикризового управління в Україні. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2013. № 3 (80). С. 122–127.
8. Косарева І.П., Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 412–417. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/80.pdf> (дата звернення: 14.05.2019).
9. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 178–281.
10. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент. Львів : вид-во НУ «ЛП», 2010. 332 с.
11. Салига С.Я., Дацій О.І., Несторенко Н.В., Серебряков О.В. Управління фінансовою санацією підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.
12. Сіліна І.В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 45–48.
13. Современная экономика: анализ состояния и перспективы развития : монография. Т. 2 / под общ. ред. Т.Н. Внуковской. Ставрополь : Центр научного знания «Логос», 2012. 289 с.
14. Степанчук С.С., Брюшкова Н.О. Проблеми застосування антикризового фінансового управління підприємством. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2010. № 15. С. 224–229.
15. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Т. 23. С. 187–192.
16. Троц І.В. Статистичний огляд банкрутства українських підприємств: національний та регіональний аспект. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 3 (54). С. 170–178.

## REFERENCES:

1. Almashii Y.I. (2015) Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta mekhanizmy realizatsii [Anticrisis financial management of the enterprise: the essence and mechanisms of realization]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 12, pp. 66–69. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/15.pdf> (accessed: 04 May 2019).
2. Achkasova S.A. (2008) Vyznachennia sutnosti katehorii "antykryzove finansove upravlinnia" [Determination of the essence of the category "anti-crisis financial management"]. *Kultura narodov Prychernomorja*, vol. 126, pp. 7–8. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/35539> (accessed: 04 May 2019).
3. Huk O.V. (2015) Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstva [Anticrisis management as a way to prevent bankruptcy of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu*, vol. 6 (22), pp. 193–198.
4. Deinis L.M., Fuchedzhy V.I. (2011) Sutnist antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence of anti-crisis financial management subsystem]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 41 (2), pp. 49–53. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2011\\_41%282%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2011_41%282%29__10) (accessed: 14 May 2019).
5. Kalinesku T.V. (2010) Finansovy menedzhment: navchalnyi posibnyk [Financial management: a manual]. Luhansk : vyd-vo SNU im. V. Dalia. 372 p.
6. Kovalenko V.V., Suhaniaka M.V., Fuchedzhy V.I. (2013) Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia : monohrafiia [Anticrisis Financial Management in the System of Business Entities: Methods and Tools for Evaluation : monograph]. Odesa, 381 p.
7. Kondratenko N.O., Azarchenkova M.K. (2013) Doslidzhennia kryzovykh yavlyshch ta problemy antykryzovoho upravlinnia v Ukraini [Investigation of crisis phenomena and problems of crisis management in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*, vol. 3 (80), pp. 122–127.
8. Kosarieva I.P., Salo A.V. (2018) Kharakterystyka sutnosti ta poniattia antykryzovoho finansovoho upravlinnia [Characteristic of the essence and concept of anti-crisis financial management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 412–417. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/80.pdf> (accessed: 14 May 2019).
9. Ladunka I.S., Andriushyna O.I. (2017) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 178–281.
10. Partyn H.O., Seliuchenko N.Y. (2010) Finansovy menedzhment [Financial management]. Lviv : vyd-vo NU "LP", 332 p.
11. Salyha S.Y., Datsii O.I., Nestorenko N.V., Serebriakov O.V. (2005) Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstva [Management of financial sanation of the enterprise]. Kyiv : Tsentri navchalnoi literatury, 240 p.
12. Silina I.V. (2015) Kontseptualni osnovy antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Conceptual bases of the crisis financial management of the enterprise]. *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 45–48.
13. Sovremennaia ekonomika: analiz sostoiannya y perspektivy razvytiya : monohrafiia [Modern economy: analysis of the state and prospects of development : monograph]. T. 2 / pod obshch. red. T.N. Vnukovskoi (2012). Stavropol : Tsentri nauch. znaniya "Lohos", 289 p.
14. Stepanchuk S.S., Briushkova N.O. (2010) Problemy zastosuvannia antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [problems of applying anti-crisis financial management of the enterprise]. *Naukovi zapysky. Serii "Ekonomika"*, vol. 15, pp. 224–229.
15. Tymoshenko O.V., Butska O.Y., Safari F.K. (2016) Antykryzove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anticrisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 2, t. 23, pp. 187–192.
16. Trots I.V. (2014) Statystychnyi ohliad bankrutstva ukraïnskykh pidpriemstv: natsionalnyi ta rehionalnyi aspekt [Statistical review of bankruptcy of Ukrainian enterprises: national and regional aspects]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3 (54), pp. 170–178.