

## ТЕМА 2 Антикризове фінансове управління на підприємстві

1. Сутність антикризового фінансового управління на підприємстві.
2. Цілі, задачі, принципи та основні функції антикризового фінансового управління.
3. Об'єкти та суб'єкти антикризового фінансового управління підприємством.

### 1. Сутність антикризового фінансового управління на підприємстві

Підприємство в умовах фінансової кризи потребує особливої системи управління, яка зветься антикризове фінансове управління. Вивченням антикризового фінансового управління займалися такі вчені як: І. Бланк, Я. Фомін, Е. Коротков, Л. Лігоненко та інші.

В загальному вигляді антикризове фінансове управління треба розглядати як систему методів і прийомів управління фінансами, яка спрямована на попередження фінансової кризи і банкрутства підприємства.

**Антикризове фінансове управління підприємством треба розглядати в таких аспектах:**

- як систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи, яка в свою чергу передбачає постійний аналіз слабких та сильних сторін підприємства, управління ризиками, впровадження системи попереджувальних заходів та прогнозування банкрутства;

- як систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи .

Низький рівень фінансового менеджменту та неефективність заходів щодо оздоровлення фінансового стану на багатьох вітчизняних підприємствах є одним із головних факторів виникнення фінансової кризи. Виходячи з цього, елементи системи антикризового фінансового управління доцільно запроваджувати не тільки на тих підприємствах які опинилися у фінансовій кризі, а і на тих, які функціонують успішно і є порівняно благополучними.

Антикризове фінансове управління входить до складу загальної фінансової стратегії підприємства, та потребує запровадження системи засобів попередньої діагностики загрози банкрутства і створення механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечать вихід із кризового стану.

**Таким чином антикризове фінансове управління** - це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізації генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У перебігу антикризового фінансового управління може передбачатись розробка і реалізація окремої політики (або тактики) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

### 2. Цілі, задачі, принципи та основні функції антикризового фінансового управління

**Основні цілі антикризового фінансового управління:**

1. Мінімізація наслідків фінансової кризи.
2. Покращення платоспроможності.
3. Запобігання зниженню ліквідності.

**Задачі антикризового фінансового управління:**

- діагностика кризових симптомів фінансового розвитку підприємства;

- розробка стратегії фінансового оздоровлення підприємства;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- встановлення фінансової стійкості підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості у процесі розвитку підприємства.

Принципи антикризового фінансового управління представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

### Принципи антикризового фінансового управління підприємством

Назва	Характеристика
1	2
Принцип превентивної дії	Передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію та забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків.
Принцип постійної готовності до реагування	Передбачає об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування.
Принцип терміновості реагування	Передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме у своєму розпорядженні підприємство.
Принцип альтернативності дій	Передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи.
Принцип адаптивності	Обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища.
Принцип адекватності реагування	Обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи та її ліквідації, яка має впливати з реального рівня такої загрози й бути адекватною рівню.
Принцип комплексності рішень, що ухвалюються	Стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, потребує комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються.
Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів	Передбачає, що у процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство має розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації.
Принцип оптимальності зовнішньої санації	Визначає, що у процесі вибору форм зовнішньої санації та складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити із системи певних критеріїв, яка розробляється у процесі антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи.
Принцип ефективності	Визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів і з наявними фінансовими ресурсами.

Наведені у таблиці 1.1 принципи становлять основу функціонування антикризового фінансового управління підприємством. Таким чином, для ефективної діяльності підприємства, антикризове фінансове управління має здійснюватися на постійній основі.

На вітчизняних підприємствах практика проведення заходів антикризового фінансового управління ще не є досконалою, але вона є вкрай необхідною та має базуватися на принципах, функціях та завданнях антикризового фінансового управління.

**Розглянемо функції антикризового фінансового управління на рисунку 1.**

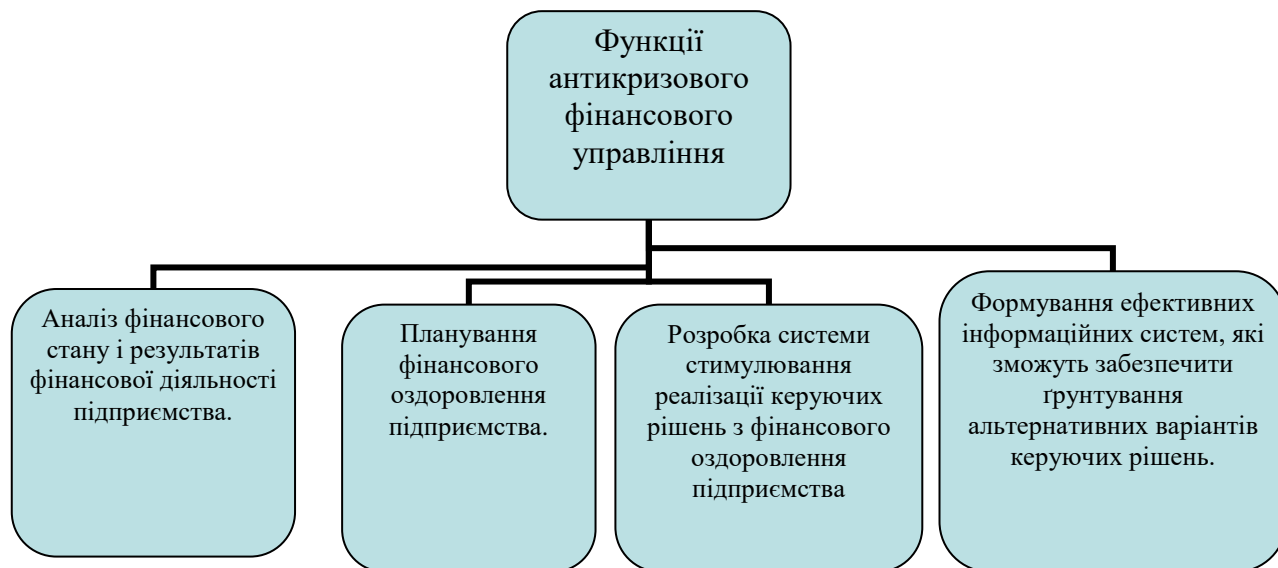


Рис.1. Функції антикризового фінансового управління

### 3. Об'єкти та суб'єкти антикризового фінансового управління підприємством

**Об'єктом антикризового фінансового управління підприємства** виступають його активи, капітал та фінансові потоки, пов'язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів. Цей об'єкт управління, адаптований до антикризової специфіки.

Виділяють вісім груп **суб'єктів антикризового фінансового управління**:

- власники підприємства;
- фахівці обліково-фінансового спрямування;
- функціональні антикризові менеджери-співробітники підприємства;
- функціональні антикризові менеджери-фахівці консалтингових установ;
- представники санаторів;
- представники кредиторів;
- представники органів державних та місцевих органів влади;
- арбітражні керуючі.

Коли підприємство знаходиться у кризовому становищі необхідно створити **антикризову робочу групу (АРГ)** та розробити план дій на основі принципів антикризового фінансового управління.

**Алгоритм розробки плану дій антикризової робочої групи:**

1. Створення і регламентація діяльності антикризової робочої групи.
2. Аудит зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
3. Оцінка потенціалу ринку і стійкості підприємства на ринку.
4. Коригування стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

5. Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив.
6. Оцінка ризиків реалізації альтернативних антикризових стратегій і аналіз їх ресурсного забезпечення.
7. Вибір і остаточне компонування антикризової стратегії.
8. Розробка плану антикризових довгострокових, середньострокових, короткострокових заходів.
9. Ревізія і реінжиніринг ключових бізнес-процесів, що впливають на ефективність антикризової стратегії.
10. Розробка системи індикаторів оцінки реалізації стратегії і моніторинг ефективності реалізації антикризової стратегії.

**Регламент роботи антикризової робочої групи наведено на рисунку 2.**

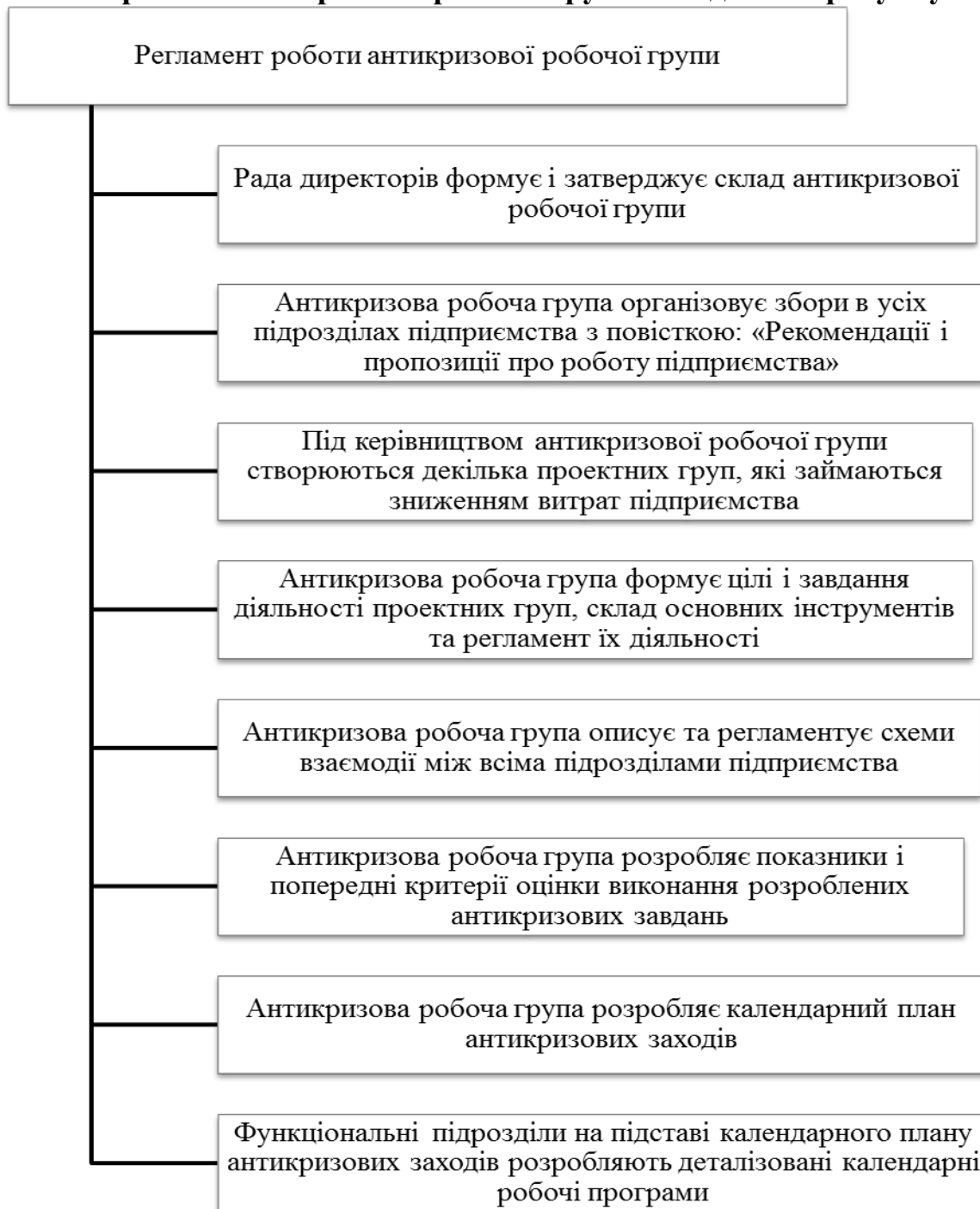


Рис. 2. Регламент роботи антикризової робочої групи