

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ  
МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
METHODICAL MAINTENANCE OF ANTI-CRISIS  
MANAGEMENT FINANCIAL ENTERPRISES**

**С.М. Еш**

**С.Н. Эш**

**S. Esh**

*Розглянуто теоретичні засади методичного забезпечення антикризового управління фінансами підприємств, обґрунтовано проблеми формування антикризової програми, розроблені заходи її реалізації.*

*Рассмотрено теоретические основы методического обеспечения антикризисного управления финансами предприятий, обосновано проблемы формирования антикризисной программы, разработаны мероприятия ее реализации.*

*Theoretical principle of anti-crisis management methodical maintenance financial enterprises are considerate, problems of anti-crisis program are grounded, measures of anti-crisis program are developed.*

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризова програма, методичне забезпечення формування антикризової програми, антикризовий процес.

**Key words:** anti-crisis management, anti-crisis program, methodical maintenance of anti-crisis program are grounded, anti-crisis process.

**Вступ.** При виборі антикризових заходів виникає проблема знаходження і розробки найбільш доцільних рішень із врахуванням наслідків уже перевірених практикою певних антикризових обґрунтувань. Єдиного показника (скаляра) тут бути не може, тому що існує багатокритеріальний вибір альтернатив антикризових заходів.

Проблема розробки антикризової програми підприємства, тобто визначення антикризових заходів, які необхідно здійснити, належить до слабкоструктурованих або неструктурованих проблем прийняття рішень.

---

© С.М. Еш, 2011

Унікальність та нестандартність формування антикризової програми обумовлена тим, що реально існує досить широкий діапазон альтернатив, які являють собою складний об'єкт оцінювання. Прийняття рішення відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високої ризикованості, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємозв'язків і залежності між окремими

заходами. При формуванні антикризової програми дуже важко, фактично неможливо, застосувати "класичні" математичні моделі, тому виникає потреба у розробці нового, адекватного методичного забезпечення.

Значний внесок у розробку теоретичного та практичного інструментарію антикризового управління підприємствами та іншими структурами внесли такі вчені, як Василенко В.О., Грязнова А.Г., Коротков Е.М., Кашкін В.І., Лігоненко Л.О., Мостенська Т.Л., Мартиненко В.П. та багато інших вітчизняних і зарубіжних вчених. В останні роки значна увага приділяється дослідженню антикризового фінансового управління, питаннями необхідності й доцільності розвитку якого займаються вітчизняні вчені Поддєрьогін А.М., Терещенко О.О., Салига С.Я. та інші.

**Постановка завдання.** Основною метою даної статті є виклад основних вимог до методичного забезпечення формування антикризової програми, розробка фінансових заходів щодо антикризового управління господарюючим суб'єктом. Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану. На її підставі у випадку необхідності деталізації розроблюється план реалізації антикризових заходів.

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства характеризується різноманітністю підходів та інструментів проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців з антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів, які можна використати для розробки заходів запобігання кризи [1, 4].

**Результати.** Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств – це сукупність різних методик діагностики кризових явищ господарюючих суб'єктів, направлених на запобігання криз, розробку пропозицій з антикризових заходів, використання яких дозволить відновити свою платоспроможність і вийти із кризового стану, а також домогтися фінансової стабільності й забезпечити довгострокову фінансову рівновагу. Класифікаційні ознаки систематизації методичного забезпечення антикризового управління уже розглядалися автором [3]. Важливими аспектами методичного забезпечення є експрес діагностика кризового стану, яка здійснюється на основі фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу і фундаментальна діагностика банкрутства, в процесі проведення якої визначаються основні зовнішні фактори (рівень попиту, стабільність фінансового ринку, рівень безробіття, інфляція тощо) та внутрішні, пов'язані з операційною, інвестиційною й фінансовою діяльністю, які визначають використання коштів, ліквідність активів, дебіторську заборгованість, рівень фінансових ризиків тощо.

Важливою складовою методичного забезпечення антикризового управління фінансами підприємств є розробка антикризової програми,

основними вимогами до формування якої є наявність інтуїції та досвіду в особи, яка приймає рішення; доступність і зрозумілість методичних прийомів – чим менше формалізму, тим більша вірогідність їх використання на практиці; зрозумілість прийнятих рішень, прийоми обґрунтування яких не повинні вимагати великих інтелектуальних зусиль.

Забезпечення необхідної обґрунтованості вибору антикризових альтернатив може бути досягнуто шляхом поєднання (інтеграції) евристичних прийомів, які розроблені в межах психологічної теорії прийняття рішень, з методичними розробками інших наукових шкіл, зокрема шляхом використання останніх розробок теорії інвестування. Таким чином, формування антикризової програми – це складний багатоетапний процес, який потребує інтеграції формальних та неформальних оцінок якості (корисності) і результативності окремих антикризових альтернатив, виходячи із заданих цільових параметрів антикризового процесу.

Загальна концепція формування антикризової програми полягає у проведенні двокронової процедури відбору альтернатив шляхом проведення їх скринінгового (попереднього) та преферентивного (поглибленого) аналізу [1].

Метою скринінгового аналізу є попередня елімінація (зменшення) множини висунутих альтернатив з врахуванням певної системи скринінгових стандартів, що дає можливість вибрати антикризові заходи, які забезпечують вихід із кризи або її попередження.

Преферентивний аналіз здійснює поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив і формує остаточний перелік раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми. Відібрана сукупність раціональних альтернатив не повинна бути одноелементною, а включати певну сукупність заходів, які мають забезпечити досягнення певних результатів антикризового процесу при мінімальних затратах власників підприємства.

Структурно-логічне формування антикризової програми здійснюється за певними етапами:

1-й етап – формування інформаційної бази, необхідної для розробки програми та прийняття рішення щодо вибору альтернатив. Необхідна інформаційна база охоплює дві інформаційні підсистеми, які включають результати проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства і систему показників, критеріїв та обмежень антикризового процесу (стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення, особисті інтереси щодо збереження контролю за функціонуванням підприємства; ресурсні можливості тощо).

2-й етап – розробка корпоративної моделі функціонування підприємства. Проведення цієї роботи дає змогу імітувати наслідки тих чи інших управлінських рішень для фінансового стану підприємства та цільових показників – критеріїв антикризового процесу. Необхідною

передумовою розробки корпоративної моделі є проведення комплексного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства для визначення змінних параметрів, які обумовлюють результати та ефективність діяльності підприємства.

3-й етап – генерація ідей відносно шляхів та методів фінансового оздоровлення підприємства. На цій стадії формування програми суб'єкт антикризового управління за підтримки керівництва та управлінців підприємства (верхньої та середньої ланки) або із залученням сторонніх експертів повинен визначити максимальну кількість антикризових заходів, які можуть допомогти у фінансовому оздоровленні підприємства.

4-й етап – розробка скринінгових стандартів або критеріїв елімінації, які визначаються за методичними розробками У. Ельдвардса [4]. Скринінговий стандарт – це певний перелік якісних умов і обмежень, які використовують з метою скорочення кількості висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства: відповідність економічним інтересам та стратегічним цілям підприємства, ресурсному забезпеченню, глибині розвитку кризи, проблемам, що обумовили появу ситуації банкрутства тощо.

5-й етап – проведення скринінгового аналізу. На цьому етапі окремі альтернативи порівнюються з критеріями (скринінговими стандартами), яким вони повинні відповідати. Ті заходи, що не відповідають хоча б одному скринінговому стандарту, виключаються з подальшого розгляду. Таким чином, по завершенні роботи формується тільки перелік можливих для втілення антикризових заходів.

6 етап – проведення оцінки наслідків реалізації антикризових заходів для власників підприємства. Аналізуються в основному критерії витрат, які допомагають зосередитись на виборі антикризових заходів: прямі економічні втрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити при підготовці та реалізації антикризового заходу; опосередковані економічні втрати, які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу (наприклад, втрата можливостей отримання доходів внаслідок реалізації активів, закриття філіалів, звільнення працівників тощо); соціально-психологічні втрати, пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу (наприклад, повна або часткова втрата іміджу та ділової репутації, необхідність прийняття певних особистих зобов'язань, невідповідність особистим та суспільним морально-етичним нормам поведінки підприємця, втрата контролю тощо).

Як видно з наведеного переліку, втрати власника є різноаспектними і не можуть бути оцінені кількісно. Це обумовлює доцільність використання експертних методів для оцінки їх рівня та наступного ранжирування множини допустимих альтернатив за даним критерієм.

7-й етап – ранжирування допустимих антикризових альтернатив за критерієм втрат власників. На цьому етапі роботи складається перелік

допустимої кількості антикризових заходів, перше місце відводиться альтернативам з мінімальними втратами, а останнє – з максимальними.

8-й етап – оцінка наслідків окремих антикризових заходів формування сукупності раціональних альтернатив. Прогнозування наслідків окремих антикризових заходів для життєдіяльності підприємства здійснюється на базі побудованої корпоративної моделі. Після реалізації запропонованого заходу може бути дана прогнозна оцінка поточного фінансового результату діяльності та фінансового стану підприємства, визначено прогнозний рівень параметрів антикризового процесу порівняно з їх цільовим рівнем, наприклад норма прибутковості, обсяг чистого грошового потоку, цільова структура капіталу, обсяг товарообороту тощо). Антикризові заходи, що не включені до антикризової програми, але визнані доцільними для практичної реалізації, залишаються у резерві антикризового керуючого і можуть розглядатися як резервна програма, заходи якої можна використати при перегляді або доповненні антикризової програми під час недостатньої результативності або змінах у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства

9-й етап – оформлення та поточне планування реалізації антикризових заходів. Після формування переліку раціональних альтернатив необхідно документально оформити прийняте рішення, розробити план організаційних заходів щодо реалізації антикризових заходів та фінансовий план реалізації антикризової програми. План організаційних заходів повинен визначати терміни, необхідні ресурси та витрати, послідовність та узгодженість окремих антикризових заходів, відповідальних за їх виконання. Фінансовий план антикризової програми має визначати найважливіші показники господарсько-фінансової діяльності, які прогнозується досягти при реалізації сукупності альтернатив, що визнані раціональними.

Підготовлена антикризова програма узгоджується з кредиторами, санаторами, органами державного управління тощо (при потребі) та затверджується в установленому порядку.

Крім антикризової програми при підготовці та реалізації антикризових заходів можуть розроблюватися й інші документи спеціального призначення, які в сукупності формують методичне забезпечення антикризового управління: бізнес-план санації (для залучення зовнішнього інвестора); план судової санації (розроблюється у разі порушення справи про банкрутство підприємства); план досудової санації державних підприємств тощо.

Для узагальнюючої характеристики антикризового процесу набуло поширення використання термінів "реструктуризація", "санація", "фінансове оздоровлення", кожен з яких має свої специфічні особливості.

Реструктуризація – являє собою: 1) комплекс організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення

ефективності виробництва. Метою її проведення є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, спроможних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків (санаційна (відновлювальна) реструктуризація); 2) комплекс засобів та інструментів структурної перебудови державних підприємств, адаптації до умов конкурентного ринкового середовища, який розглядається як невід'ємний елемент їх доприватизаційної підготовки, що забезпечує зростання інвестиційної та кредитної привабливості підприємств (адаптаційна (прогресивна) реструктуризація); 3) комплексну програму впровадження змін, метою якої є зростання ринкової вартості підприємства (випереджувальна реструктуризація) [2].

Термін "санація" використовуються у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні – як сукупність усіх заходів, що здійснюються з метою ліквідації недоліків у роботі підприємства та забезпечення його ритмічної й ефективної діяльності, комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання зі стану кризи та відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. У вузькому – виокремлюються різні види санації залежно від джерел фінансування (внутрішня, зовнішня), ініціатора проведення (добровільна, примусова), ступеня самостійності (судова, досудова), спрямування (санація бізнесу, санація балансу) та інших ознак.

Фінансове оздоровлення – є одним з можливих напрямів антикризового процесу, орієнтованого виключно на нормалізацію фінансового стану підприємства, нейтралізацію зовнішніх проявів кризових явищ. Застосовується переважно для визначення антикризового фінансового управління.

**Висновки.** Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств включає велику кількість теорій, концепцій, які формують механізм запобігання кризовим явищам. Антикризовий інструментарій, накопичений як закордонною, так і вітчизняною практикою, надзвичайно різноманітний, має багато ознак класифікації, але при формуванні програми антикризового управління в першу чергу використовують організаційно-правові, виробничі, маркетингові, фінансово-економічні, корпоративні, соціальні (кадрові) тощо. Антикризова програма підприємства повинна не тільки визначити загальне спрямування антикризового процесу, а й містити конкретний перелік кількісних показників, які мають бути досягнуті, та встановлювати їх цільові значення на окремі часові періоди. Такими показниками є критерії неплатоспроможності та параметри життєздатності підприємства. Управління розробкою антикризової програми – це цілеспрямована діяльність з визначення оптимального переліку антикризових заходів, які

відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Градов Н.П., Кузин Б.Н. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой, – СПб.: Спец. лит., 2006.
2. Еш С.М. Реструктуризація підприємств харчової промисловості як елемент системи антикризового управління // Наукові праці НУХТ. – 2007. – № 21. – С. 48 – 51.
3. Еш С.М. Методи антикризової політики господарюючих суб'єктів // Наукові праці НУХТ. – 2006. – № 19. – С. 41 – 44.
4. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. – СПб.: Питер, 2008. – 438 с.

©Еш С.М. 2011

*Надійшла до редколегії 14. 04 2011 р.*