

3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб.: 2005. — 800 с.
4. Новікова І.В. Маркетинг сфери послуг / І.В. Новікова. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. - 72 с.
5. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетникова, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
6. Парсяк В.Н. Маркетинговые исследования / В.Н. Парсяк, Г.К. Рогов. – К.: Наукова думка. – 2003. – 174 с.
7. Каличева Н.Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі / Н.Є. Каличева// Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Хмельницький: ПВНЗ «Хмельницький економічний університет», 2015. – Вип. 4 (40). - С. 117 – 120.
8. Черкашина М. В. Системный анализ моделирования антикризисного развития социально-экономических объектов / М. В. Черкашина, М. А. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. - Харків: УкрДАЗТ. - 2014. - Вип. 47. - С. 107-111.

*Рецензент д.е.н., професор НА НГУ Фісун К.А.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 658.81

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421>

## АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Стешенко О.Д., к.е.н, доцент,  
Каленський О.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглянуто процес ефективного використання методів та форм реалізації антикризового управління підприємством. Розроблено алгоритм антикризового фінансового управління, який відображає дії, спрямовані на стабілізацію фінансового стану та розвиток підприємства. Даний алгоритм розподілений на три групи, що дозволяє надати не тільки реальну оцінку сучасного стану діяльності підприємства, але й допомагає у прогнозуванні та прийнятті вірного рішення при реалізації антикризових заходів. Запропоновано групування етапів антикризового управління за такими ознаками: проведення антикризового управління; стабілізаційне антикризове управління; післякризове управління підприємством. При такому розподілі подолання настання кризи є максимально ефективним.*

*Ключові слова: антикризове фінансове управління, фінансова криза, фінансовий механізм, діагностика фінансового стану, фінансова стабілізація.*

## АНТИКРИЗИСНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Стешенко О.Д., к.э.н., доцент,  
Каленский О.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье рассмотрен процесс эффективного использования методов и форм реализации антикризисного управления предприятием. Разработано алгоритм антикризисного финансового управления, который отражает мероприятия, направленные на стабилизацию финансового состояния и развитие предприятия. Данный алгоритм подразделяется на три группы, что позволяет не только оценить текущее состояние деятельности предприятия, но и помогает в прогнозировании и принятии верного решения при реализации антикризисных мероприятий. Предложено группирование этапов антикризисного управления по таким признакам: проведение*

*антикризисного управления: управление предприятием после кризиса. При таком распределении преодоление наступления кризиса является максимально эффективным.*

*Ключевые слова: антикризисное финансовое управление, финансовый кризис, финансовый механизм, диагностика финансового состояния, финансовая стабилизация.*

## ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

*Steshenko E.D., Candidate of Economic Sciences, associate professor,  
Kalenskyi O.V. Master (UkrSURT)*

*This article describes how to effectively use methods and forms of implementation for anti-crisis management. A algorithm for anti-crisis financial management, which is aimed at stabilizing the financial condition and development of an enterprise. This algorithm is divided into three groups, which allows not only to provide a realistic assessment of the current state of an enterprise, but also helps in predicting and making the right decisions by implementing of anti-crisis measures. The stages of anti-crisis management features: conducting crisis management, stabilizing crisis management and post-crisis management of an enterprise. With this division one maximizes the effect for overcoming the crisis.*

*Keywords: anti-crisis financial management, financial crisis, financial mechanism, diagnosis of financial condition, financial stabilization.*

**Постанова проблеми.** Складні та нестійкі умови сучасної економіки спричинили виникнення економічної кризи, що, в свою чергу, сприяло спаду виробництва у великій кількості підприємств. Деякі гіганти виробничої промисловості взагалі були змушені припинити свою діяльність, втративши доступ до дешевої сировини, матеріалів, ринку збуту у Росії та неможливістю втриматися на ринках Європи через високий рівень конкуренції.

Таким чином, актуальним постає питання дослідження антикризового фінансового управління в умовах високої ймовірності банкрутства підприємств. Для цього доцільним є створення організаційної структури, в обов'язок якої, повинні входити розробка і реалізація певних методів ведення антикризової діяльності, насамперед, направленої на мінімізацію підприємницьких ризиків.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналізуючи різноманітні підходи до формулювання антикризового фінансового управління підприємством, можна зробити логічний висновок, що немає однозначних міркувань, що до його трактування. При цьому можна виділити два основних підходи при формулюванні його значення.

Перший підхід визначається такими дослідниками-економістами, як О.О. Терещенко, І.О. Бланк, З. Хелферт, Р. Холта та інші [1,2,3,4]. Вони трактують

антикризове фінансове управління як використання особливих схем керування діяльністю установи, які дають можливість реалізувати постійну роботу підприємства завдяки керуванню ризиками. При цьому І.О. Бланк, доповнює це визначення тим, що попередження кризи у суб'єктів господарювання, результативне подолання й усунення негативних результатів впливу кризи, здійснюється особливою системою менеджменту, під назвою "антикризове фінансове управління підприємством", яка направлена на усунення ймовірності банкрутства підприємства [2, с. 422].

Другий підхід визначається економістами, Л.О. Лігоненко, Р.І. Біловол та Дж. Ван Хорн [5,6,7]. Вони дотримуються думки, що антикризове фінансове управління підприємством є складовою загального антикризового управління. При цьому не вирізняють об'єкти даних процесів та шляхи втілення антикризового управління, однак чітко визначають його сутність та цілі.

Проаналізувавши праці вчених-економістів, слід відзначити, що існування двох розгорнутих підходів до визначення змісту антикризового фінансового управління відповідає сучасному стану економіки. Вони не суперечать, а доповнюють одне одного, тому що визначають суть, зміст та ознаки даного поняття.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** На сьогоднішній час у

вітчизняній економіці немає сформовано механізму управління підприємством в умовах кризи. Аналогічна ситуація й з описом етапів визначення, стабілізації та реалізації антикризового фінансового управління.

*Метою статті* є дослідження сутності антикризового фінансового управління підприємством та відокремлення основних його структурних характеристик.

*Вклад основного матеріалу.* Неупереджений характер настання економічної кризи, показує не тільки існуючий зв'язок між факторами його прояву але й перспективу його благополучного вирішення.

Антикризове фінансове управління являється обов'язковим компонентом при здійсненні керування підприємством в сучасних умовах. При цьому результативне управління можливе лише тоді, коли менеджери можуть визначити й ефективно зменшувати кризові економічні ситуації.

Антикризове фінансове управління підприємством доцільно дослідити за такими напрямками:

- сукупність робіт, які попереджують настання кризового стану на підставі: SWOT та PEST-аналіз, аналіз можливості настання банкрутства компанії, виявлення та усунення загроз роботі підприємства, розробка та застосування процедур, які допоможуть мінімізувати ризики банкрутства, тощо;

- процес керування грошовими відносинами, що спонукають підприємство вийти із кризи, використовуючи види санації або реструктуризацію підприємства.

Визначальною умовою антикризового управління підприємством є організація діяльності комітету, який був би спроможний спрогнозувати, запобігти, здолати або зменшити можливість настання кризової ситуації на підприємстві і паралельно зберегти фінансову незалежність та стабільне зростання економічної стійкості.

Підприємства здійснюють свою діяльність завдяки організованій взаємодії різних підрозділів компанії між собою та зовнішнім оточенням. Тому доцільно запропонувати алгоритм антикризового фінансового управління, що відображає дії направлені на грошову систему підприємства, із застосуванням фінансових засобів, що дають можливість сприяти його розвитку (рис.1).

Даний механізм складається із таких стадій роботи підприємства в умовах кризи:

- на першій стадії виконується основний розподіл антикризового фінансового управління підприємством, на елементи: предмет, мета, функції, завдання, принципи, об'єкт та суб'єкти з метою визначення його сутності;

- друга стадія визначає реальний фінансовий стан, який може бути таких видів: звичайний, передкризовий та кризовий, що допомагає у виборі подальшої стратегії роботи підприємства; - третя стадія передбачає боротьбу з кризою, яка базується на розкритті ознак кризи та виявленні впливу на фінансовий стан підприємства, що дозволяє подолати кризу та відновити роботу в межах запланованих норм.

Таким чином, запропонований алгоритм дає не тільки сумарну оцінку теперішнього реального стану підприємства, але й допомагає у прийнятті вірного рішення при плануванні і реалізації антикризових заходів.

Алгоритм антикризового управління підприємством виступає поетапним процесом створення та прийняття рішень з управління підприємством, що поєднуються у наступні групи: - у першій групі етапів виконується діагностика фінансової діяльності підприємства для попередження ймовірності кризи; визначаються від'ємні риси роботи; проводиться прогнозування наслідків дій негативного впливу; створюються системи заходів, направлені на антикризове фінансове управління;

- у другій групі проводяться стабілізаційні роботи, а саме: діагностика можливості подолання кризи; створення стратегічних заходів, направлених на виведення підприємств із кризи; моделювання й використання антикризового управління; проведення контролю за виконанням заходів, направлених на відновлення фінансової стійкості;

- третя група етапів відображає післякризове управління, що включає: підведення підсумків роботи з виведення підприємства із кризи; розробку й введення в роботу заходів спрямованих на подолання наслідків кризи (рис.2).

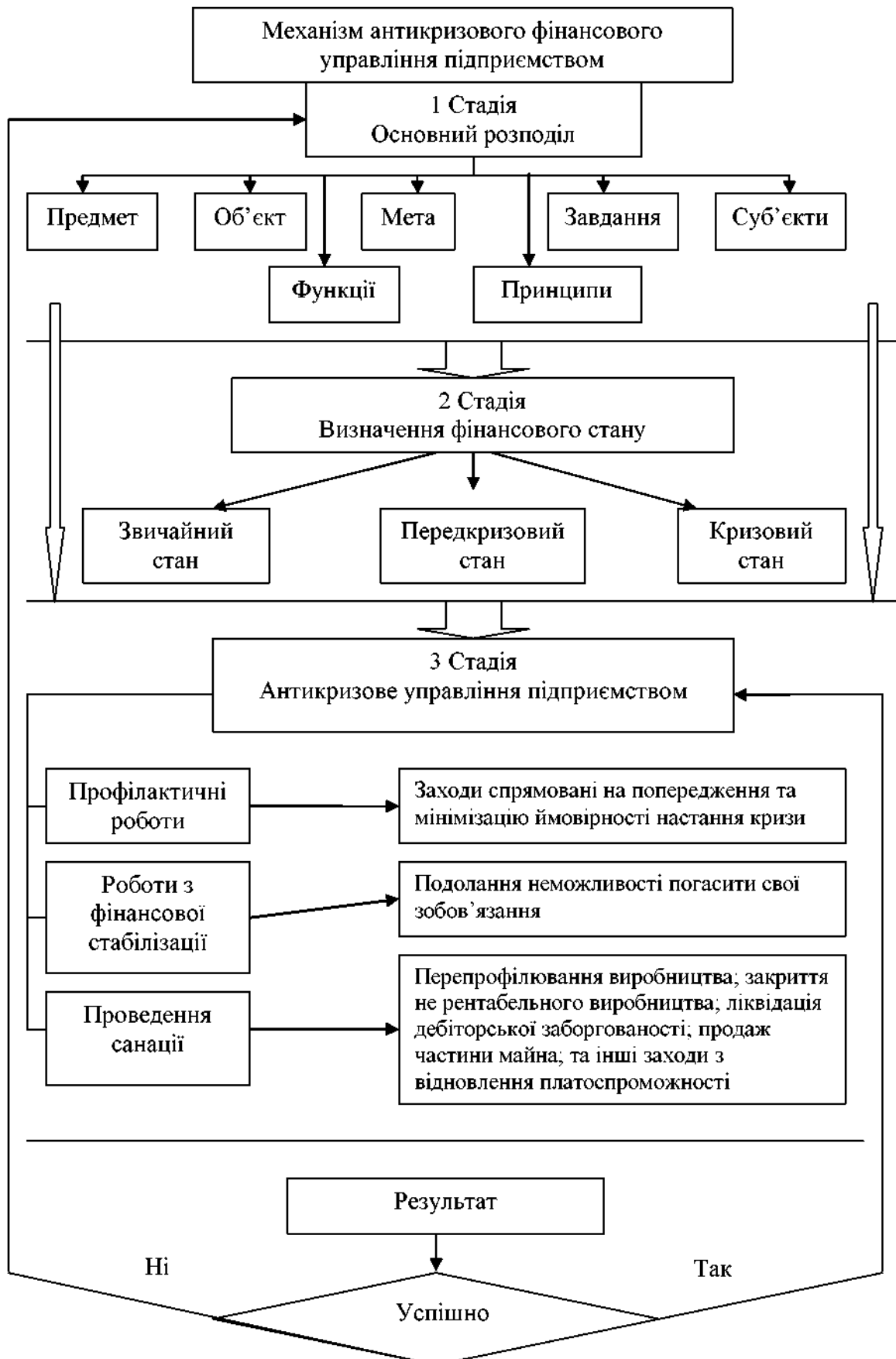


Рис. 1. Алгоритм антикризового фінансового управління



Рис. 2. Етапи антикризового фінансового управління підприємством

Даний розподіл антикризового фінансового управління на його етапи, дозволяє максимально ефективно виконувати боротьбу з ймовірністю настання банкрутства на підприємстві.

**Висновок.** Отже, проведене дослідження дозволяє визначити сутність антикризового фінансового управління як сукупності рішень прийнятих керівництвом підприємства, які допомагають мінімізувати ймовірність настання банкрутства шляхом постійного моніторингу діяльності підприємства та боротьбою з відхиленнями від запланованих фінансових показників.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст]: [навч. посіб.] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / Бланк И. А. – К. : Эльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с.
3. Хелферт С. Техніка фінансового аналізу [Текст]: [навч. посіб.] / Э. Хелферт. – СПб. : Питер, 2007. – 640 с.
4. Холт Роберт Н. Основы фінансового менеджмента [Текст] / Н. Роберт Холт, – М.: Дело, 2006. – 128 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст]: / Лігоненко Л.О. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
6. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством [Текст] / Р.І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. - № 7-8 (32-33). – С. 60-63.
7. Дж. Ван Хорн Основы управления финансами [Текст]: / – М. : Финансы и статистика, 2009. –433 с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Зайцева І.Ю.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК 65-05

## КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ УМОВ РОЗВИТКУ

*Попова Н.В., к.е.н., доцент (ХТЕІ КНТЕУ),  
Шинкаренко В.Г., д.е.н., професор (ХНАДУ)*

*У статті розглянуті проблеми адаптації персоналу підприємств транспортно-логістичної системи до умов мінливості, невизначеності, складності та багатозначності сучасного світу. Обґрунтована необхідність розвитку полікультурної компетентності персоналу у рамках крос-культурного менеджменту, яка пов'язана з процесами глобалізації та входження у світ та європейську транспортну мережу. Визначені теоретичні підходи до формування полікультурної компетентності, а також розглянуті результати досліджень різних вчених в галузі ділового спілкування та корпоративної культури, використання яких дозволить вирішити завдання по розвитку крос-культурного менеджменту і гнучко адаптуватися до умов VUCA-світу та міжнародного співробітництва.*

*Ключові слова: крос-культурний менеджмент, полікультурна компетентність, персонал, підприємства транспортно-логістичної системи, адаптація.*