

створення в кластерах центрів обміну знаннями, встановлення контактів, залучення зацікавлених організацій до спільних дій в рамках кластеру;  
реалізація програм сприяння виходу підприємств кластеру на зовнішні ринки, проведення спільних маркетингових досліджень і рекламних заходів;  
підвищення ефективності програм професійної підготовки кадрів відповідно до потреб кластеру, в тому числі шляхом корегування учбових планів установ професійної освіти, спільної організації програм перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, стажувань;  
сприяння комерціалізації результатів дослідницької діяльності;  
підвищення вимог при здійсненні державних закупівель до якості товарів і послуг, що виробляються в межах кластеру.

#### Література:

5. Войнаренко М.П. Кластери в інституційній економіці: монографія / М.П. Войнаренко. – Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Триада-М», 2011. – 502 с.
6. Маковецкий С.А. Кластеризация – путь к повышению конкурентоспособности региона; Обоснование необходимости применения новых производственных структур при трансформации промышленного комплекса старопромышленных регионов Украины / С.А. Маковецкий // В монографии: «Трансформация промышленного комплекса региона: проблемы управления развитием» / ИЭП НАН Украины / Под общ. ред. В.И. Дубницкого, И.П. Булеева. – Донецк: ДЭГИ, ООО «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 548 с.
7. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці / С.І. Соколенко. – К.: Логос, 2004. – 848 с.

УДК 338.242.656.2(045)

### **ФІНАНСОВА КРИЗА ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Янковець Т. М.**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету технологій та дизайну

Фінансова криза підприємства є однією з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги. Вона відображає циклічно повторювані протягом життєвого циклу підприємства під впливом різноманітних факторів протиріччя між фактичним станом фінансового потенціалу та необхідним обсягом фінансових потреб [1, с. 393]. Ці протиріччя несуть найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства. Якщо підприємство знаходиться у кризовому стані, йому необхідно сформувати антикризову фінансову стратегію свого розвитку і негайно її реалізувати [2].

Розробка антикризової фінансової стратегії здійснюється в процесі антикризового фінансового управління підприємством, яке являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних

фінансових наслідків. Головною метою антикризового фінансового управління є відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація розмірів зниження його ринкової вартості внаслідок фінансових криз.

Антикризове фінансове управління спрямоване на вирішення таких основних завдань [1-3]: передчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства та прийняття необхідних запобіжних заходів з попередження фінансової кризи; усунення неплатоспроможності підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства; мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

Система антикризового фінансового управління базується на визначених принципах (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні принципи антикризового фінансового управління (адаптовано за [1, с. 400])**

Принцип 1	Характеристика 2
1. Постійна готовність реагування	Фінансова рівновага підприємства, яка досягається завдяки ефективному фінансовому менеджменту, чутлива до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ та є мінливою в динаміці, що може вплинути на виникнення фінансових криз. Фінансові менеджери повинні бути постійно готовими до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку
2. Превентивні заходи	Краще попередити загрозу фінансової кризи, аніж нейтралізувати її негативні наслідки в разі настання. Для цього необхідно проводити ранню діагностику передкризового фінансового стану та впроваджувати своєчасні запобіжні заходи, спрямовані на нейтралізацію можливої фінансової кризи
3. Швидкість реагування	Згідно теорії антикризового фінансового управління кожен з негативних проявів фінансової кризи не лише має тенденцію до розширення, але й породжує нові супутні йому негативні фінансові наслідки. Чим раніше включатимуться антикризові фінансові механізми за кожним встановленим кризовим симптомом, тим більше можливостей до відновлення порушеної рівноваги буде мати підприємство
4. Адекватність реагування	Включення окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи та її подолання має виходити з реального рівня такої загрози та бути адекватним цьому рівню (від цього залежить рівень витрат та втрат, пов'язаних з використанням відповідного механізму)
5. Комплексність рішень, які приймаються	Кожна фінансова криза за факторами, які її генерують та формами прояву має комплексний характер. Тому й система антикризових заходів відповідно повинна бути комплексною
6. Альтернативність дій	Кожне з антикризових фінансових рішень має базуватися на виборі з максимально можливої кількості альтернативних варіантів з оцінкою по кожному з них витрат та ефективності
7. Адаптивність управління	Фактори, які генерують фінансову кризу, характеризуються високою динамікою. Тому система антикризового фінансового управління має відповідати вимогам високої гнучкості та швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ

8. Пріоритетність використання внутрішніх ресурсів	На ранніх стадіях діагностики фінансової кризи підприємство повинне розраховувати на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації
9. Оптимальність зовнішньої санації	Якщо фінансову кризу діагностовано лише на пізній стадії свого розвитку, носить системний характер та оцінюється як глибока або катастрофічна, а механізми внутрішньої її реалізації не дозволяють досягти рівноваги підприємства, воно має ініціювати зовнішню санацію, спрямовану на запобігання банкрутству та ліквідації підприємства. При виборі форм санації та зовнішніх санаторів слід виходити з критеріїв, визначених в процесі антикризового фінансового управління
10. Ефективність	Ефект антикризового фінансового управління порівнюється з фінансовими ресурсами, які використані для реалізації відповідних антикризових заходів

Принципи антикризового фінансового управління становлять основу організації системи антикризового фінансового управління підприємством. Особливістю такого управління є те, що в силу кризових ситуацій прийняття управлінських рішень часто здійснюється в умовах зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності, конфлікту інтересів різних груп працівників. Для здійснення антикризового фінансового управління на підприємстві часто створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, які наділяються особливими повноваженнями у прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами [1-3].

Процес антикризового фінансового управління будується за етапами [1, с. 405]: здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства; розробка системи профілактичних заходів з попередження фінансової кризи; ідентифікація параметрів фінансової кризи під час діагностування її настання; дослідження факторів, які обумовлюють виникнення фінансової кризи підприємства; оцінка потенційних фінансових можливостей підприємства з подолання фінансової кризи; вибір системи механізмів фінансової стабілізації підприємства; розробка та реалізація комплексної програми виводу підприємства з фінансової кризи; розробка та реалізація заходів з подолання підприємством негативних наслідків фінансової кризи.

### Література

1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : [учебный курс] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2006. – 520 с.
2. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article03.htm>.
3. Чупріна А. О. Антикризова стратегія як складова антикризового управління підприємством / А. О. Чупріна, Т. В. Назарчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1546>.