

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Європейська асоціація економістів

**ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ  
ІННОВАЦІЙНОГО ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

*Колективна монографія*

Київ — 2019

УДК 330.322  
Ф79

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Київського університету імені Бориса Грінченка  
(протокол № 1 від 24 січня 2019 р.)

**За загальною редакцією**

*Лойко В.В.*, професора кафедри фінансів та економіки Київського університету імені Бориса Грінченка, доктора економічних наук, доцента;  
*Рамського А.Ю.*, завідувача кафедри фінансів та економіки Київського університету імені Бориса Грінченка, доктора економічних наук, доцента

**Колектив авторів:**

Буркінський Б.В., Захарін С.В., Кіндзерський Ю.В., Краус Н.М., Лойко В.В., Осипов В.М., Нагрошвілі С.Г., Рамський А.Ю., Лі Інін, Волощенко-Холда Л.Ю., Недзьолка П., Бойко О.М., Васечко Л.І., Венгер В.В., Краус К.М., Лойко Д.М., Свердан М.М., Соболева-Терещенко О.А., Сосновська О.О., Фещук М.Ю., Жарнікова В.В., Лех Д.В., Маляр С.А.

**Рецензенти:**

*Мігус І.П.*, проректор з наукової роботи Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК»», доктор економічних наук, професор;  
*Манжура О.В.*, проректор з науково-педагогічної роботи Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», доктор економічних наук, доцент;  
*Паливода О.М.*, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, доктор економічних наук, доцент.

**Фінансові** механізми інноваційного економічного розвитку  
Ф79 України в умовах євроінтеграції : колективна монографія / за ред.  
проф. В.В. Лойко, А.Ю. Рамського. — К. : Київський університет  
імені Бориса Грінченка, 2019. — 252 с.

ISBN 978-617-658-064-5

У монографії висвітлено результати дослідження українських і зарубіжних вчених, присвячені науковому обґрунтуванню тих змін, які відбулися в економічній, соціальній сферах, а також на окремих підприємствах.

Для наукових працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників та фахівців підприємств різних форм власності, а також широкого кола читачів.

**УДК 330.322**

ISBN 978-617-658-064-5

© Колектив авторів, 2019

© Київський університет імені Бориса Грінченка, 2019

**Васечко Людмила Іванівна,**

доцент кафедри фінансів та економіки

Київського університету імені Бориса Грінченка (м. Київ, Україна),

кандидат економічних наук, доцент

## **АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ**

Сучасний стан економіки, на який впливають глобальні фактори, зумовлює необхідність перегляду й розвитку основних положень управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах кризи. Кризою є переломний момент у послідовності процесів і подій, максимальне загострення протиріч розвитку соціально-економічної системи, розв'язання яких зумовлює результат, що має подвійну природу: або система одержує можливість розвиватись і вдосконалюватись (при сприятливому результаті), або (при несприятливому результаті) переходить до функціонування в режимі руйнації. Який із результатів матиме місце, багато в чому залежить від вибору механізму попередження загрози неплатоспроможності та подолання кризи. На підприємство впливають чинники, які можуть спричинити розвиток кризи, а саме: зовнішні (екзогенні), які не залежать від діяльності підприємства, та внутрішні (ендогенні), зумовлені його діяльністю [1, 72].

Розрізняють такі види фінансової кризи на підприємстві [2, 46]:

— *ліквідності* — має місце, коли існує незадовільна структура капіталу, активів і зобов'язань. Ознаки: значний обсяг низьколіквідних оборотних активів, високий рівень кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською заборгованістю тощо;

— *прибутковості* — коли підприємство є низькорентабельним або збитковим протягом тривалого періоду. Ознаки: невідповідне співвідношення цін і собівартості, зниження оборотів з реалізації продукції і, як наслідок, незадовільна структура балансу підприємства;

— *стратегічна* — коли на підприємстві відсутні можливості успішного розвитку в довгостроковому періоді. Ознаки: низький рівень інвестиційної привабливості, неефективне стратегічне планування, відсутність стратегічних конкурентних переваг у ринковому середовищі тощо.

Для запобігання та подолання кризових явищ підприємства застосовують антикризове управління. Слід зазначити, що в сучасній економічній теорії відсутнє єдине трактування сутності цього поняття.

Розрізняють такі підходи до розуміння економічної сутності антикризового фінансового управління [3, 118]:

1) антикризове управління як управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід із кризової ситуації та стабілізацію стану суб'єкта господарювання;

2) антикризове управління як процес, спрямований на недопущення та уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання;

3) антикризове управління як комплекс заходів антикризових превентивних та реактивних заходів.

Згідно з першим із зазначених підходів цей вид управління застосовується суб'єктом господарювання тоді, коли криза досягає критичного рівня й підприємство потребує сторонньої допомоги для санації (у кращому випадку) чи ліквідації (у гіршому). Тобто, коли підприємство вже фактично є банкрутом.

Другий підхід передбачає здійснення заходів антикризового менеджменту на докризовому етапі. Це зазвичай діагностичні заходи, моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного ви-

явлення ознак кризи та недопущення розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання.

Третій підхід, за О.О. Терещенко, становить комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: систематичний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. Керування ризиками — виявлення, оцінка та нейтралізація фінансових ризиків на підприємстві, упровадження системи запобіжних заходів [4, 98].

Оскільки об'єктивні можливості системи управління фінансовою діяльністю підприємства значною мірою залежать від стадії розвитку кризи, потрібно уточнити, який саме вид антикризового управління доцільно застосувати. Існують такі види антикризового управління — стабілізаційний та превентивний.

Перший реалізується в тих випадках, коли показники функціонування підприємства суттєво нижче нормативного рівня, не задовольняють запитам об'єкта управління. Основне завдання полягає в подоланні занепаду, стабілізації фінансово-економічного стану та створення передумов підйому.

Превентивне антикризове управління реалізується з метою запобігання кризовим явищам. Цей підвид включає оцінку ймовірності виникнення кризової ситуації; розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на запобігання впливу критичних факторів за рахунок ефективного використання потенціалу підприємства.

У *табл. 1* наведено порівняльну характеристику ознак стабілізаційного та превентивного антикризового фінансового управління.

Заходи антикризового управління залежать від фаз кризи, які, своєю чергою, відрізняються факторами, наповненням і наслідками прояву (*табл. 2*).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика ознак стабілізаційного  
та превентивного антикризового фінансового управління [5]**

Найменування ознаки	Антикризове управління	
	<i>Превентивне</i>	<i>Стабілізаційне</i>
Часові обмеження	Тривалий період, який починається на ранніх стадіях життєвого циклу до моменту виникнення кризових явищ	Незначний часовий інтервал, обмежений у зв'язку із законодавчо встановленим строком для ініціювання процедури фінансового оздоровлення
Основна мета	Довгочасне функціонування підприємства	Вживання підприємства
Ставлення до кризи	Позитивне, оскільки криза розглядається як орієнтир на новий, інноваційний розвиток підприємства	Негативне, розглядається як загроза цілісності системи та її життєдіяльності
Ключові заходи	Освоєння нових сфер бізнесу, диверсифікація виробництва	Посилення режиму економії: різке зниження цін для відновлення попиту, ліквідація запасів товарів та застарілого обладнання тощо

Механізм антикризового управління підприємством складається з таких основних елементів (підсистем):

- діагностика фінансового стану;
- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища;
- оцінка бізнесу підприємства;
- маркетинг і бенчмаркінг;
- організаційно-виробничий менеджмент;
- менеджмент персоналу та мотивація;
- фінансовий менеджмент;
- антикризова інноваційна політика;
- внутрішній аудит;
- система антикризового контролінгу.

Таблиця 2

## Заходи антикризового управління залежать від фаз кризи [6]

Фази кризи	Характеристика фази кризи	Можливі наслідки	Заходи антикризового управління
I	Зниження рентабельності й обсягів прибутку	Погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку	Зміни у стратегічному (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства) або тактичному (зниження витрат, підвищення продуктивності) управлінні
II	Збитковість виробництва	Зменшення резервного капіталу підприємства	Зміни у стратегічному управлінні, що реалізуються через реструктуризацію підприємства
III	Відсутність резервного капіталу	На погашення збитків спрямовується частина оборотного капіталу, що призводить до скорочення виробництва	Оперативні заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства й пошуку коштів на проведення реструктуризації
IV	Неплатоспроможність	Критичний стан, відсутність коштів на фінансування скороченого виробництва й розрахунки за попередніми зобов'язаннями; загроза зупинки виробництва й банкрутства	Експертні заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства й підтримки виробничого процесу

Чіткого визначення терміна «антикризовий контролінг» на сьогодні немає. Проте вчені-економісти пропонують трактувати це поняття як систему методів та інструментів забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, планування і контролю при нестабільних умовах діяльності підприємства в ході виконання службами контролінгу своїх функцій.

Для досягнення основної мети антикризових дій — підвищення прибутковості діяльності підприємства за його гарантованої ліквідності та платоспроможності — контролінг має розв'язати такі основні завдання:

1) здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, збір та аналіз інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;

2) проведення експрес-діагностики та фундаментальна діагностика, виявлення і ліквідація «вузьких місць» функціонування господарського механізму;

3) забезпечення аналізу і контролю ризиків у фінансово-господарської діяльності, розроблення заходів щодо їх нейтралізації і усунення;

4) оцінка повноти, достовірності облікових даних, надійності функціонування системи господарського обліку, операційного та адміністративного контролю;

5) розробка стратегії розвитку підприємства, бенчмаркінові дослідження та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;

6) забезпечення безперервного контролю за діяльністю персоналу, щодо виконання бюджетів, дотримання встановленого документообороту, проведення операцій, виконання функцій;

7) надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства у процесі планування, проведення внутрішнього консалтингу;

8) проведення внутрішнього аудиту.

Контролінг — це інтегруюча та координуюча підсистема антикризового управління, яка забезпечує інструментальну та методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень [7].

Таким чином, нагальне завдання антикризового контролінгу полягає у зниженні вірогідності неточностей фінансової звітності суб'єкта господарювання на різних етапах контролю. У зв'язку з цим упровадження стандартів останнього для по-



передження ймовірності загрози банкрутства із застосуванням моделі, яка враховує ризики господарювання, неефективності внутрішнього контролю та аудиту, невиявлення помилок внутрішнього контролю, зловживань, уможливить ефективне використання інструментарію контролінгу в системі антикризового управління.

Підприємство має самостійно формувати інструментарій контролінгу з урахуванням фаз кризи, особливостей та напрямів своєї діяльності (рис. 1).

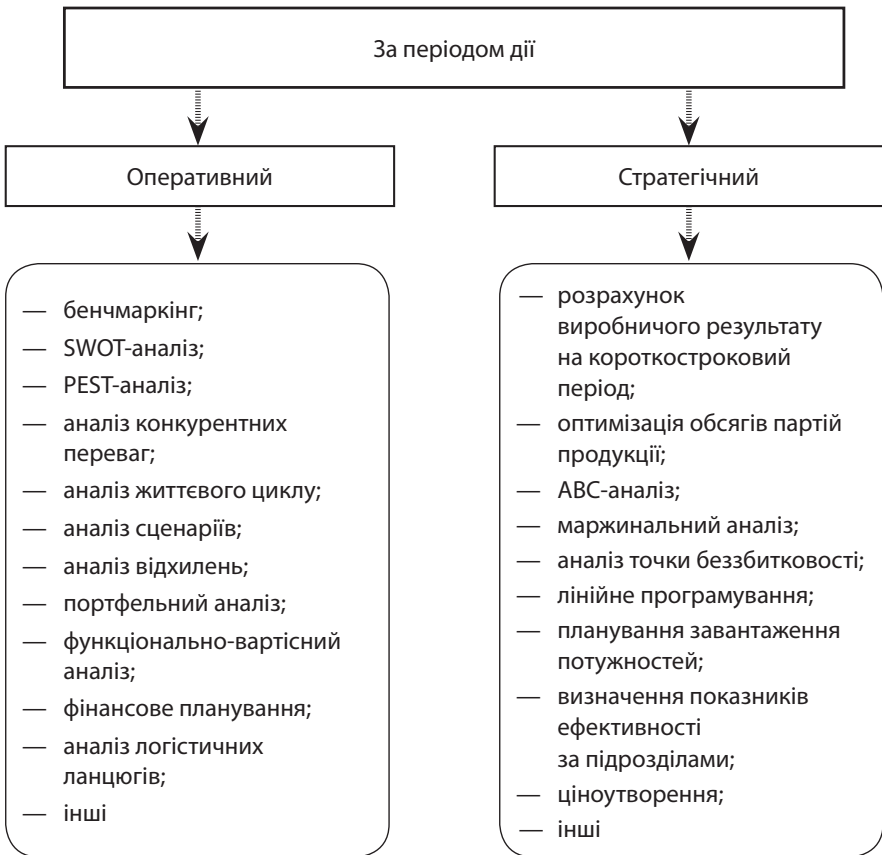


Рис. 1. Інструментарій контролінгу за періодом дії [2, 153]

Застосування SWOT-аналізу і бенчмаркінгу дає змогу здійснити об'єктивне оцінювання конкурентної позиції підприємства в галузі, що допомагає аналітику вивчити ситуацію в динаміці. Тобто, не лише розкрити поточний стан, але і досить чітко передбачити майбутній з урахуванням активної позиції підприємства щодо зміни або збереження свого стратегічного стану.

Комплексність та інтегрованість контролінгу забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому, системний підхід до виявлення ризиків і вирішення проблем, що постають перед ним.

Антикризовий контролінг є пріоритетним елементом механізму попередження загрози банкрутства. За його допомогою здійснюється організація процесу раціоналізації діяльності та переорієнтація параметрів існуючого підприємства. Механізм попередження загрози банкрутства з урахуванням визначення мети і завдань антикризового управління являє собою комплексну складову системи управління підприємством, сукупність фінансово економічних, організаційно-функціональних, засобів цілеспрямованої взаємодії між суб'єктами антикризового управління та способами впливу на об'єкт управління.

Ефективно функціонуючий механізм попередження загрози банкрутства має бути аргументований результатами численних досліджень та фактичними даними.

Діагностика як комплексне економічне дослідження є складовою частиною механізму попередження загрози банкрутства, а всі стратегічні й тактичні завдання антикризового управління мають підпорядковане значення відносно завдання своєчасної діагностики кризи (*рис. 2*).

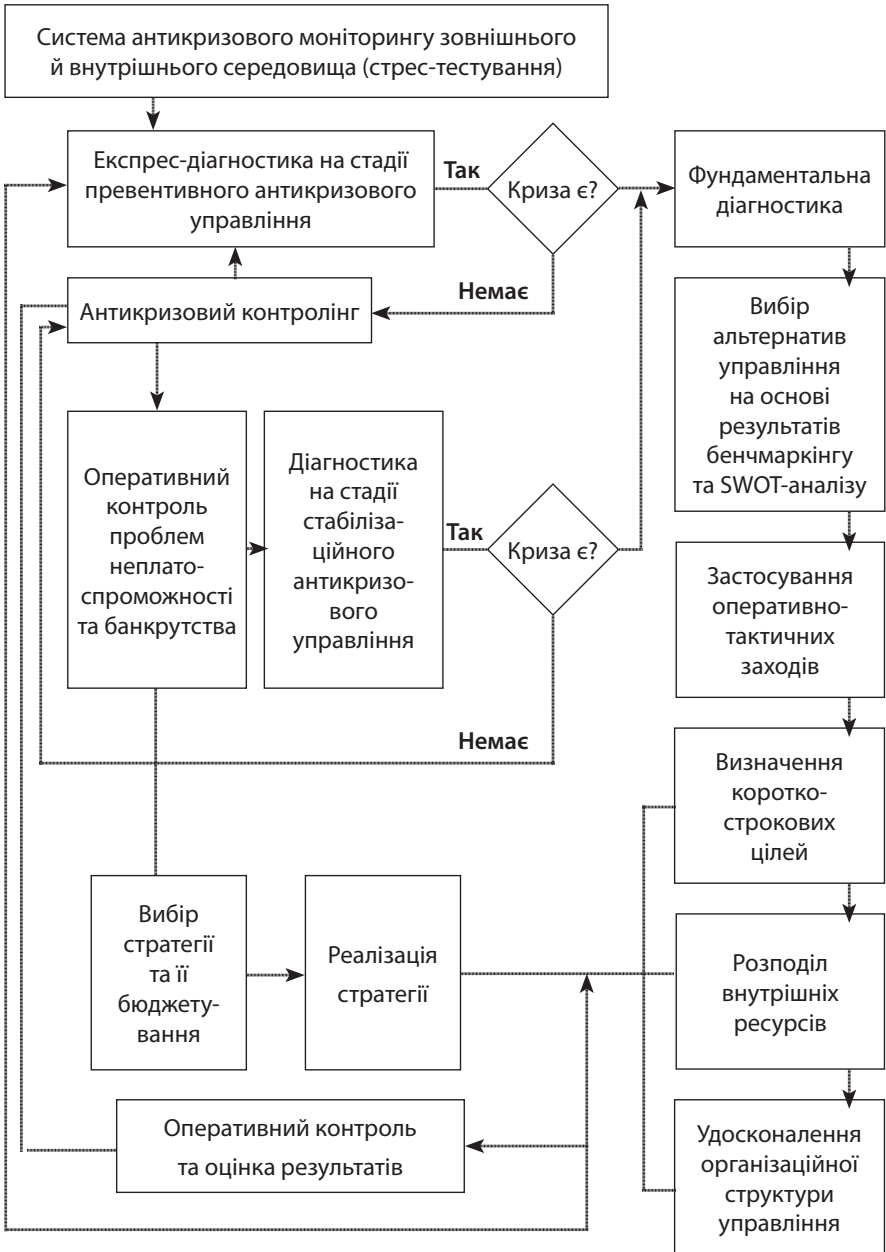


Рис. 2. Модель процесу діагностики кризового стану підприємства [7]

Індикаторами загрози банкрутства при здійсненні експрес-діагностики неплатоспроможності є показники динаміки коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності), забезпечення власними коштами, вартість чистих активів, отриманих у результаті структурування оборотних активів і поточних зобов'язань.

Механізм попередження загрози банкрутства як динамічна система, яка взаємодіє з оточенням за допомогою зовнішніх зв'язків. При цьому складові цього механізму залежать від внутрішніх і зовнішніх ситуаційних чинників підприємства як цілісної, відкритої, комунікативної, інтегрованої, динамічної системи.

Механізм попередження загрози банкрутства представлений сукупністю функцій, методів, принципів і компонентів, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт з метою фінансового оздоровлення, збереження його цілісності, мінімізації втрат ринкової вартості та формування стабільно стійкої оптимальної структури, яка своєчасно реагує на запити навколишнього середовища.

Формування механізму попередження загрози банкрутства має відповідати таким вимогам: цільової результативної орієнтації, системності, інноваційної активності, адаптивності та гнучкості даних.

Практика свідчить про те, що механізм попередження загрози банкрутства має розроблятися таким чином, щоб залишатися цілісним протягом тривалих періодів часу, бути достатньо гнучким, здатним до модифікації та переорієнтації. Зазвичай механізм попередження загрози банкрутства діє ефективно, якщо функціонують усі складові частини й наявні ресурси, без яких не можна здійснити оптимізацію, реструктуризацію або реорганізацію бізнес-процесів. Отже, з одного боку, механізм попередження загрози банкрутства є системою, на яку можна впливати з метою підвищення ефективності її функціонування, а з другого — він сам впливає на результат діяльності підприємства.

Здійснення службою антикризового контролінгу експреса фундаментальної діагностики створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування антикризової програми підприємства, визначення типу стратегії конкурентної боротьби (оборонного, імітаційного чи наступального), переліку раціональних антикризових заходів, а отже, є складовою частиною механізму попередження загрози банкрутства і запорукою успішного розв'язання завдань локалізації та подолання кризи.

#### ДЖЕРЕЛА

1. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л.А. Зверук // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». — 2017. — № 1 (23), 2 т. — С. 69–75.
2. Кукоба В.П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. / В.П. Кукоба. — К. : КНЕУ, 2008. — 400 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підруч. / Л.О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 268 с.
5. Полтіна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / О.П. Полтіна // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 7. — С. 139–145.
6. Мальська М.П. Корпоративне управління : підруч. / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. — К. : Знання, 2012. — 348 с.
7. Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємств: теоретичні підходи в сучасних економічних умовах / Ю.В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. — 2006. — № 15–16. — С. 100–103.

# ЗМІСТ



<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	<b>3</b>
------------------------	----------

**Розділ 1. МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ  
ТА ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

*Волощенко-Холда Л.Ю., Недзьолка П.*

Інвестиції в енергетиці: «врівноважене фінансування» у відповідь на зростаючі «кліматичні ризики» .....	5
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

*Буркинський Б.В., Оситов В.М., Венгер В.В.*

Перспективи розвитку металургійної галузі України в умовах економічної інтеграції .....	22
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

*Кіндзерський Ю.В.*

Обмеження і драйвери інвестиційно-інноваційного забезпечення ревіталізації промисловості України .....	35
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

*Краус Н.М., Краус К.М.*

Теоретичні основи формування та управління венчурним капіталом як перспективним фінансовим інститутом для економіки України .....	54
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

*Лойко Д.М.*

Формування інноваційного потенціалу споживчого сектора економіки України в умовах євроінтеграції .....	70
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

*Соболева-Терещенко О.А.*

Процеси євроінтеграції банківської системи України .....	90
----------------------------------------------------------	----

**Розділ 2. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ  
РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Захарін С.В., Лі Інін, Натрошвілі С.Г.*

Фінансові інструменти інноваційної діяльності закладів вищої освіти: досвід Китайської Народної Республіки та можливості його використання в Україні .....	101
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Свердан М.М.</i>	
Економіка формування й розподілу власності: оподаткування розкоші та податок на багатство .....	113
<i>Рамський А.Ю.</i>	
Проблема бідності в Україні .....	140
<i>Лойко В.В., Маляр С.А.</i>	
Фінансові механізми розвитку житлового фонду міста Києва в умовах євроінтеграції .....	152
<i>Фещук М.Ю.</i>	
Підвищення інвестиційної привабливості Київської області в умовах євроінтеграції .....	168
 <b>Розділ 3. ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ</b>	
<i>Сосновська О.О.</i>	
Вплив глобальних ризиків сучасності на функціонування підприємств .....	182
<i>Бойко О.М.</i>	
Особливості коопераційних зв'язків промислових підприємств на інноваційних засадах .....	192
<i>Васечко Л.І.</i>	
Антикризове фінансове управління як складова управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах кризи .....	215
<i>Жарнікова В.В.</i>	
Управління дебіторською заборгованістю через впровадження системи лояльності в умовах євроінтеграційних процесів .....	226
<i>Лех Д.В.</i>	
Формування системи економічної безпеки суб'єктів підприємництва в умовах євроінтеграції України .....	238