

# УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

©2019 ДЯДІН А. С.

УДК 336.6:65.01  
JEL: G32; D24; H12

## Дядін А. С. Управление финансами предприятия как объект антикризисной деятельности

У статті надано методологічне обґрунтування формалізації окремих етапів управління фінансами підприємств як специфічного об'єкта антикризової діяльності, де основним завданням є вдосконалення теоретичних, методологічних і практичних аспектів його інформаційно-правового забезпечення. Проведено аналіз поняття «антикризовий менеджмент», його складових факторів та їх співвідношення, а також надано авторське визначення поняття. Доведено, що з відновленням фінансово-економічного потенціалу пов'язана дія антикризового механізму, який визначається як сукупність станів і процесів, з яких складається кризове явище, а також як можливості системи чинити йому опір. Надано характеристику фінансового потенціалу як ключової ланки, що зумовлює вектор руху компанії. Визначено основні елементи як мінімізації витрат при реалізації превентивних антикризових заходів, так і можливості протистояти конкурентним викликам шляхом оновлення системи виробництва. Доведено, що практичні шляхи реалізації антикризових заходів є пріоритетними та вирішальними для визначення ступеня життєздатності та перспектив розвитку суб'єкта господарювання та спрямовані на зростання його ринкової вартості, зміцнення фінансової потужності та нарощування фінансових резервів, що дозволять в майбутньому посилити захисні властивості.

Ключові слова: фінанси підприємств, криза, оздоровлення, банкрутство, прибуток, проактивний менеджмент.

DOI:

Бібл.: 8.

**Дядін Андрій Сергійович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедри соціальних та економічних дисциплін, Харківський національний університет внутрішніх справ (просп. Льва Ландау, 27, Харків, 61080, Україна)

E-mail: dyadin@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-2795>

УДК 336.6:65.01  
JEL: G32; D24; H12

## Дядин А. С. Управление финансами предприятия как объект антикризисной деятельности

В статье определено методологическое обоснование отдельных этапов управления финансами предприятия как специфического объекта антикризисной деятельности, где основной задачей является совершенствование теоретических, методологических и практических аспектов его информационно-правового обеспечения. Определены основные элементы как минимизации затрат при реализации превентивных антикризисных мер, так и возможности противостоять конкурентным вызовам путем обновления системы производства. Проведен анализ понятия «антикризисный менеджмент», его составляющих факторов и их соотношения, а также предоставлено авторское определение понятия. Доказано, что с восстановлением финансово-экономического потенциала связано действие антикризисного механизма, который определяется как совокупность состояний и процессов, из которых состоит кризисное явление, а также как возможности системы оказывать ему сопротивление. Представлена характеристика финансового потенциала как ключевого звена, которое предопределяет вектор движения компании. Доказано, что практические пути реализации антикризисных мер являются приоритетными и решающими для определения степени жизнеспособности и перспектив развития субъекта хозяйствования и направлены на увеличение его рыночной стоимости, укрепление финансового состояния и наращивания финансовых резервов, которые позволят усилить защитные свойства.

Ключевые слова: финансы предприятий, кризис, оздоровление, банкротство, прибыль, проактивный менеджмент.

Библ.: 8.

**Дядин Андрей Сергеевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры социальных и экономических дисциплин, Харьковский национальный университет внутренних дел (просп. Льва Ландау, 27, Харьков, 61080, Украина)

E-mail: dyadin@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-2795>

UDC 336.6:65.01  
JEL: G32; D24; H12

## Diadin A. S. Management of the Enterprise's Finances as an Object of Anti-Crisis Activity

The article defines the methodological substantiation for the specific stages of management of the enterprise's finances as a specific object of anti-crisis activity, where the main task is improving the theoretical, methodological and practical aspects of the enterprise's information and legal provision. The main elements of both minimizing costs in the implementation of preventive anti-crisis measures and the ability to withstand competitive challenges by updating the production system are defined. The concept of «anti-crisis management», its constituent factors and their ratios are analyzed, the author's own definition of the concept is provided. It is proved that the restoration of financial and economic potential is connected with the effect of the anti-crisis mechanism, which is defined as a set of statuses and processes, constituting a crisis phenomenon, as well as the capability of the system to provide resistance. A characterization of financial potential as a key link that pre-determines the vector of the company's movement is presented. It is proved that practical ways of implementing anti-crisis measures are priority and decisive for defining the degree of viability and prospects of development of an economic entity and are aimed at increasing its market value, strengthening financial condition and build-up of financial reserves, which will strengthen the protective properties.

Keywords: finances of enterprises, crisis, recovery, bankruptcy, profit, proactive management.

Bibl.: 8.

**Diadin Andrii S.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Social and Economic Disciplines, Kharkiv National University of Internal Affairs (27 Lva Landau Ave., Kharkiv, 61080, Ukraine)

E-mail: dyadin@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-2795>

Специфічною формою антикризової діяльності з оздоровлення фінансової діяльності суб'єкта виступає антикризове фінансове управління – цілеспрямована діяльність, що ґрунтується на комплексі антикризових знань і орієнтована на приведення фінансових зобов'язань і вимог суб'єкта господарювання до стану, який забезпечує належний оборот потоків фінансових ресурсів, а також унеможливає дисбаланс, що виключає їх і є проявом неплатоспроможності. Розкриття суті феномена кризи дозволяє сформулювати підхід, відповідно до якого будь-яка форма антикризової діяльності обумовлюється не наявністю кризи, а потенційною можливістю її виникнення під дією ряду чинників. При цьому пріоритетною метою в антикризовій діяльності є попередження та профілактика кризових явищ.

У науково-економічній літературі широко розглянуто різні аспекти теорії та методології антикризового фінансового управління підприємствам, теорії економічних криз і циклів, кризи на мікрорівні, а також економічної безпеки та стійкості. Серед вчених, що розглядають дані питання, слід відзначити П. Самюельсона, Дж. Хікса, Н. А. Вітке, О. Л. Кузнецова, В. К. Сенчагова, З. Айвазяна, Ф. Блека, Р. Брейлі, Ю. Бріггема, В. Хорна, О. Уяльмсона, Дж. Уестона, У. Шарпа, Е. А. Уткіна, Л. Планкетта, А. А. Олешка, Т. О. Меліхову, А. Бабо, Ю. О. Блінду та ін.

Однак цілісна концепція вирішення даної проблеми на рівні фінансів підприємства ще не достатньо сформована. Подальша розробка форм і методів антикризового фінансового управління підприємством залишається значущою проблемою, що і обумовило вибір мети і завдання дослідження.

Метою статті є методологічне обґрунтування формалізації окремих етапів управління фінансами підприємств як специфічного об'єкта антикризової діяльності, де основним завданням є вдосконалення теоретичних, методологічних і практичних аспектів його інформаційно-правового забезпечення.

Як свідчить зарубіжний і напрацьований вітчизняний досвід, виконання цих завдань досягається завдяки впровадженню особливого інструменту антикризового менеджменту – реінжинірингу. Антикризовий реінжиніринг припускає кардинальну перебудову бізнесу задля різкого перелому у вирішенні питань дохідності та платоспроможності в стислі терміни [1, с. 102].

Разом із тим, фінансове оздоровлення може зажадати структурної перебудови, перенесення уваги на посилення регулятивної функції, з метою розширення відтворювальних можливостей виробничо-господарської системи та полегшення ініціації процесів, що прискорюють залучення грошових активів, відновлення платіжної дисципліни, покриття збитків і отримання прибутку.

Превентивний антикризовий менеджмент вирізняє попереджуваче реагування на очікувані зміни.

Його основне завдання – передбачувати та випереджати загрози виживанню та розвитку системи, підвищення опору суб'єкта до передбачуваної або очікуваної дії критичних чинників, здатної спровокувати виникнення і розвиток кризового стану.

За визначенням Паєнтко Т. В. і Федосова В. М., метою фінансового контролінгу, а відповідно, і управління фінансовими ресурсами в специфічних умовах господарювання, є: «орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, які ставить перед собою суб'єкт мікрорівня, забезпечення необхідної фінансової гнучкості для досягнення таких цілей і подальшого стабільного розвитку» [2].

Вперше поняття випереджаючого управління (*proaktiv management*) було введено в науковий обіг консультантами з питань управління зі США Л. С. Планкеттом і Г. А. Хейлом, які тісно пов'язали його з поняттям невизначеності [3]. Учені висунули тезу про те, що якість управління оцінюється по тому, чи здатне підприємство виявляти та вирішувати свої проблеми, а компетентність його керівництва – щодо уміння вирішувати питання наслідків невизначеності. У практичній площині ці вимоги реалізуються в здатності передбачати труднощі та діяти так, щоб ліквідувати або хоч би послабити негативний вплив проблемних питань. У цьому випадку стає можливою попереджуюча реакція на очікувані зміни, що надає перевагу превентивному управлінню порівняно з реактивним.

Водночас обґрунтування пріоритетності превентивного антикризового управління можна визначити через динаміку визначення антикризового потенціалу підприємства на кожній стадії розвитку кризового процесу, що визначається як сукупність здібностей компанії протистояти негативній дії кризових явищ.

Вивчення суті феномена кризи дає можливість стверджувати, що двома можливими результатами кризового розвитку подій є протилежні стани – фінансовий крах або виживання і подальший розвиток. В обох випадках при розгляді цих станів акцент робиться на кількісних змінах фінансових параметрів стану суб'єкта.

Очевидно, що виживання компанії розглядається з позицій динаміки фінансових показників і безпосередньо пов'язується зі збереженням найважливішого виробничого чинника – капіталу, що є головним елементом його розвитку.

Капітал виступає особливою категорією ресурсів, матеріалізація якого здійснюється у фінансових активах. Їх розумне використання здатне забезпечити фінансову віддачу, достатню для збереження, розширення та вдосконалення потенційних можливостей суб'єкта господарювання.

Слід зазначити, що в умовах невизначеності отримання прибутку завжди несе в собі елемент ри-

зику. Водночас фінансова неспроможність підприємств створює передумови для протікання процесів трансформації капіталу, структурної перебудови економіки та стійкого зростання національного виробництва, які потрібні для динамічного й усебічного зростання, забезпечення науково-технічної досконалості та подальшого розвитку.

Разом із тим, фінансові збитки окремих підприємств обертаються надприбутком для активніших. Прибуток, таким чином, виступає, на нашу думку, винагородою за ініціативу, відсутність страху перед ризиком, готовність йти на ризик, незважаючи на загрозу розгортання кризових явищ.

Тому слід погодитися із твердженням ряду економістів, що не можна зрозуміти механізм виникнення і розвитку кризи та подальшого банкрутства, не вивчивши співвідношення «ризик – прибуток» [4, с. 25; 5, с. 63].

Виділення цього напряму дослідження кризового процесу вимагає детальної формалізації з точки зору теорії фінансово-економічних відносин.

У сучасних ринкових умовах фінансовий успіх будь-якого комерційного підприємства безпосередньо асоціюється з його прибутковою діяльністю. Чим вище розмір отримуваного прибутку, тим, за інших рівних умов, більше можливості шляхом оновлення виробництва протистояти конкурентним викликам. Поява прибутку може бути пов'язана з дією різних факторів щодо джерел його виникнення. А. Бабо відмічає, що прибуток може бути зароблений завдяки [6, с. 54]:

- ✦ використанню сприятливих обставин, пов'язаних з характером виробничої діяльності, кон'юктурою та структурою ринку, розвитком інфляційних процесів;
- ✦ проведенню зваженої фінансової політики відносно заборгованості;
- ✦ ініціативі, що проявляється в частині впровадження інновацій;
- ✦ відсутності страху перед ризиком.

Для розуміння логічної схеми розвитку кризи важливо відстежити вплив прибутку на зміну потенційних можливостей, які можуть бути реалізовані, щодо забезпечення надходження ресурсів у розмірах, що перевищують вкладені в справу, тобто отримати прибуток.

Таким чином, прибуток, виступаючи корисним ефектом використання виробничого чинника «капітал», своєю чергою, через механізм капіталізації стає неодмінною вимогою щодо забезпечення відтворення капіталу, підтримки та розвитку потенційних здібностей компанії протистояти конкурентам, орієнтованим на її витіснення з ринку з метою захоплення її частки.

Відомо, що для життєдіяльності виробничо-господарської системи необхідно розв'язати питання не лише виживання, але і зростання.

Так, Олешко А. А. визначає основну мету антикризового управління як «недопущення і мінімізація негативних наслідків кризових процесів (ситуацій) та забезпечення стабільного функціонування організації» [7].

Для зростання, що асоціюється з успішним розвитком, потрібні, на нашу думку, високі досягнення, що гарантують товаровиробникові можливість заробляти досить, щоб зберегти та зміцнити свої ринкові позиції, свою фінансову потужність, не допустити порушення динамічної рівноваги системи. Таким чином, очевидний зв'язок життєздатності компанії з її потенціалом, що дозволяє забезпечувати фінансовий успіх. Представляється можливим дати визначення потенціалу фінансового успіху як сукупності здібностей компанії, за рахунок швидкого обігу грошових активів у високопродуктивні активи, забезпечити повноцінне покриття витрат, пов'язаних з підтримкою ринкових позицій, і додатково виробляти достатній прибуток для зміцнення конкурентоздатності.

Неважко помітити, що ідентифікація потенціалу фінансового успіху стає рівносильною виявленню ключових видів діяльності, якими підприємство зможе займатися з фінансовою вигодою, і встановленню тих, від виконання яких підприємство повинне відмовитися, щоб не множити фінансові збитки. У зв'язку з цим сам потенціал фінансового успіху можна розглядати як сукупність здібностей компанії здійснювати діяльність, що приносить більш високий, порівняно з конкурентами, фінансовий результат, тобто як сукупність оригінальних і унікальних здібностей, що мають внутрішнє та зовнішнє походження або ж зачіпають можливості гармонізації взаємодії складових потенціалу, що надають можливість отримання максимально можливого фінансового результату за умов збереження запланованого рівня ліквідності.

З руйнуванням потенціалу пов'язана дія кризового механізму, що неминуче підводить компанію до окремих форм прояву кризи та ініціації питання про банкрутство. Кризовий механізм, у нашому розумінні, – це сукупність станів і процесів, що характеризується вичерпанням можливостей виробничо-господарської системи протистояти руйнівним тенденціям, зберігаючи при цьому цілісність і залишаючись фінансово спроможною.

Вивчення кризового механізму представляє інтерес з точки зору взаємозв'язку з антикризовим механізмом і формуванням комбінації обов'язкових стандартних заходів попереджувального характеру, у тому числі спрямованих на посилення фінансової потужності, підвищення фінансової гнучкості та мобільності, збільшення фінансових резервів тощо, що покращать адаптаційно-захисні властивості виробничо-господарської системи та посилять її реакцію у відповідь на руйнівні явища [8].



З відновленням же фінансово-економічного потенціалу пов'язана дія антикризового механізму, який може бути нами визначений як сукупність станів і процесів, з яких складається явище, що характеризується заповненням можливостей виробничо-господарської системи чинити опір руйнівній кризовій дії при збереженні цілісності та фінансової спроможності. Знаходячись у робочому стані, антикризовий механізм демонструє, як формуються антикризові здібності підприємства та як, разом із цим, відбувається процес фінансової стабілізації та відтворення фінансового потенціалу. Формування власного антикризового механізму означає використання особливих інструментів, прийомів, способів щодо відновлення та реалізації потенціалу з метою рішення специфічних питань, властивих фазі кризового процесу.

**М**ожливості та загрози зовнішнього середовища формують початковий імпульс, тобто початкове економічне явище, яке зачіпає один або декілька елементів потенціалу фінансового успіху, або ж порушує взаємозв'язки його елементів, наслідком чого є запуск механізму розвитку локальних криз. За відсутності оперативної реакції диспропорції на певному етапі прихованої фази розвитку кризового процесу призведуть до розбалансованості фінансового потенціалу, втраті підприємством конкурентоспроможності та можливості отримувати запланований фінансовий результат.

Втрата конкурентних переваг призводить до руйнування потенціалу високої доходності, який можна визначити як можливість за рахунок високої продуктивності та результативності активів забезпечувати перевищення доходності ціни капіталу. Синергізм є чинником, що здійснює вплив на потенційну рентабельність капіталу, досить високий рівень якої надзвичайно важливий. Втрата синергетичного потенціалу, тобто здібності надавати додатковий, порівняно з конкурентом, прибуток, обертається таким рівнем повернення інвестицій, що не відрізняється або мало відрізняється від середнього на ринку. Цей рівень доходності дозволяє здійснити мінімум виплат, при якому ціна акцій компанії залишається незмінною. Він виступає лише мінімально прийнятним для залучення нових інвестицій, у зв'язку з чим компанія вже не може розраховувати на значні фінансові потоки для інвестиційних цілей.

Вважаємо, що якщо не буде ініційовано завчасне впровадження адекватних антикризових рішень, які стосуються перебудови потенціалу, шанс нейтралізувати дію кризового механізму й уникнути фінансового краху залишиться нереалізованим, що буде рівнозначне втраті синергетичного потенціалу, а з ним – і можливості досягнення в стратегічній перспективі запланованого значення фінансового потенціалу.

Представляється, що скорочення виробництва та виручки супроводжується збільшенням постійної

частини витрат, що активізує процес зникнення прибутку, і проявляє себе в стійкому та відчутному відхиленні фактично отриманого прибутку від запланованої величини. Криза потенціалу, на нашу думку, переростає в кризу фінансового результату.

**К**ардинальна зміна стану справ вимагає залучення фінансових ресурсів для створення потенціалу, активи якого здатні приносити високу віддачу. Проте теоретично необхідні дії стають такими, що практично не реалізуються: постійне скорочення отриманого прибутку обумовлює перманентне зниження фактичних розмірів дивідендних виплат і відсотків за борговими зобов'язаннями.

Недостатність прибутку глибоко позначається не лише на взаємовідносинах компанії з акціонерами, але і з часом позбавляє її можливості в строк і в повному обсязі здійснювати розрахунки з кредиторами, що перекреслює можливість пролонгації кредитних договорів і реструктуризації боргу та фактично означає необхідність виплати і основної суми боргу, і відсотків.

Вичерпання кредиту довіри робить неможливим проведення цілеспрямованого курсу на зростання вартості капіталу, що припускає серйозні інвестиції для генерування в майбутньому потужних грошових потоків та відновлення платоспроможності.

Криза прибутку починає трансформуватися в кризу ліквідності та проявляється у формі розбалансованості потоків платежів і надходжень.

Компанія може на короткий термін відстрочити настання факту неплатоспроможності, реалізувавши або здавши в оренду частину непрофільних активів, проте, у зв'язку з нездатністю на постійній основі продукувати належні грошові потоки, цей крок не зможе радикальним чином вплинути на фінансовий стан.

Потенціал протистояння неплатоспроможності можна інтерпретувати як сукупність можливостей при втраті частини ресурсів і/або недоотриманні грошових коштів відновлювати фінансову рівновагу. На силу і тривалість протистояння перетворенню неплатоспроможності на стійке явище серйозний вплив мають розміри наявних фінансових резервів.

Тимчасова тривалість збереження підприємством можливості протистояти втраті фінансової спроможності залежить також від фінансової гнучкості та мобільності компанії. Відповідно до нашого підходу, фінансова гнучкість – це здатність компанії протидіяти несподіваним затримкам потоків грошових ресурсів з непередбачених причин, тобто здатність залучати грошові активи з різних джерел, збільшувати власний капітал, продавати і переміщати активи та регулювати рівень і напрям діяльності так, щоб вони відповідали обставинам. Фінансова мобільність може бути нами визначена як здатність змінювати напрям використання фінансових ресурсів.

Потенційні антикризові здібності підприємства, об'єднані в поняття синергетичного потенціалу, потенціалу дохідності, потенціалу зростання вартості та потенціалу протистояння втраті платоспроможності, об'єктивно потрібні для підтримки динамічної рівноваги та фінансово-економічної стійкості виробничої системи. Тому оперування ними при визначенні механізму розвитку кризи, на нашу думку, логічно виправдано.

**З**апропонований нами механізм дозволяє встановити ключову ланку, що зумовляє вектор руху компанії до фінансового краху або ж можливість повернення на рейки шляху до фінансового успіху. Таким базисом виступає майбутній потенціал.

Безповоротності розвитку подій вдається уникнути, коли стратегічно важливі компетенції були втрачено лише частково. Впродовж часу, поки відносна доходність не досягне критичної відмітки – рівності ціни капіталу, поки не буде зруйновано потенціал доходності, зберігається шанс здійснити контрзаходи зі створення нового потенціалу, задіявши приховані здібності та можливості синергізму із відновлення дохідності.

Принципове значення, на наш погляд, має питання наявності в компанії поточних фінансових можливостей щодо проведення робіт зі створення нового потенціалу та відвертання стану неплатоспроможності.

Фінансова потужність визначається, на нашу думку, можливостями компанії концентрувати фінансові ресурси для інвестиційних цілей, достатніх для перебудови відповідно до вимог ринку, конкуренції та збереження платоспроможності.

Опис механізму кризи підводить до висновку про необхідність проведення відповідних планово-контрольних заходів, спрямованих на зростання ринкової вартості суб'єкта, зміцнення його фінансової потужності, зміни фінансової гнучкості та мобільності, нарощування фінансових резервів і впровадження достатніх антикризових заходів, що дозволять у майбутньому посилити захисно-адаптаційні властивості виробничо-господарської системи.

На нашу думку, практичні шляхи реалізації цих антикризових заходів знаходяться у сфері управління фінансово-економічною діяльністю, що стає пріоритетним і вирішальним для визначення міри життєздатності суб'єкта та перспектив його розвитку. Основними питаннями в умовах ринкової економіки перед загрозою потенційної кризи, вирішення яких пов'язане з антикризовою діяльністю суб'єкта господарювання, на наш погляд, є:

- ✦ прискорення оборотності капіталу шляхом зниження дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- ✦ нарощування грошової виручки;
- ✦ оптимізація структури капіталу.

В умовах кризового розвитку управління фінансами підприємства увага до фінансових аспектів його життєдіяльності стає найбільш складним і першочерговим завданням.

Антикризова діяльність передбачає збереження або досягнення стабільної ситуації. Досягнення цього стану припускає певні витрати ресурсів. Тому логічно припустити, що під час розвитку кризової ситуації витрати на реалізацію антикризової діяльності також зростають.

Мінімізація витрат при реалізації превентивних антикризових заходів обумовлена, на нашу думку, такими елементами:

- ✦ *по-перше*, планомірним використанням ресурсів компанії та можливістю формування страхового запасу значущих ресурсів;
- ✦ *по-друге*, меншими ресурсними втратами (як внутрішніми деформаціями, так і взаємовідносинами із зовнішнім середовищем), а також збільшенням антикризового потенціалу та досягненням більш високого рівня протидії кризі.

## ВИСНОВКИ

З позицій системи антикризових знань управління фінансами підприємства, що розглядається нами у взаємній ув'язці прибутку, фінансових потоків, інвестицій і капіталу, виступає як багатоцільовий інструмент і дозволяє, на нашу думку, встановити, чи здатний суб'єкт у процесі формування та використання фінансових ресурсів, їх трансформації в основні й оборотні активи, засоби з оплати та стимулювання праці забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції при дотриманні фінансової та платіжної дисципліни, а також ефективності витрат з розвитку й оновлення виробництва. Тому увага до фінансових аспектів життєдіяльності компанії дозволяє приймати найважливіші стратегічні інвестиційні та фінансові рішення, а також своєчасно виявляти різні збої й упущення в поточній роботі, критичні з точки зору вірогідності втрати фінансової спроможності. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Уткин Э. А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 1997. 400 с.
2. Паєнко Т. В., Федосов В. М. Управління фінансами: контролінг на макрорівні. *Фінанси України*. 2018. № 3. С. 80–96.
3. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений / сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1984. 168 с.
4. Олешко А. А. Програмно-цільовий підхід до антикризового управління фінансовими корпораціями. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С. 25–27.
5. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 61–67.

6. **Бабо А.** Прибыль / пер. с франц. М.: Прогресс, 1993. 176 с.

7. **Олешко А. А.** Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf)

8. **Блинда Ю. О.** Інвестиційна стратегія як елемент антикризового управління підприємством: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2019. 207 с.

## REFERENCES

Babo, A. *Pribyl* [Profit]. Moscow: Progress, 1993.  
Blynda, Yu. O. "Investytsiina stratehiia yak element antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Investment Strategy as an Element of Enterprise Crisis Management]: *dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.00.04, 2019.

Melikhova, T. O. "Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: pidkhody do vyznachennia" [Mechanism of Economic Security Management at the Enterprise: Approaches to Definition]. *Ahrosvit*, no. 3 (2018): 61-67.

Oleshko, A. A. "Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia finansovymy korporatsiiamy" [The Mechanism of Crisis Management of Financial Corporations]. *Efektivna ekonomika*. 2018. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf)

Oleshko, A. A. "Prohramno-tsilyovyi pidkhid do antykrizovoho upravlinnia finansovymy korporatsiiamy" [Program-Target Approach to Crisis Management of Financial Corporations]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6 (2018): 25-27.

Paientko, T. V., and Fedosov, V. M. "Upravlinnia finansamy: kontrolinh na makrorivni" [Financial Management: Controlling at the Micro Level]. *Finansy Ukrainy*, no. 3 (2018): 80-96.

Plankett, L., and Kheyl, G. *Vyrobotka i prinyatiye upravlencheskikh resheniy* [Development and Adoption of Management Decisions]. Moscow: Ekonomika, 1984.

Utkin, E. A. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis Management]. Moscow: EKMOS, 1997.

УДК 658.147  
JEL: G35

## ПЛАНУВАННЯ ДИВІДЕНДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2019 СИТНИК Г. В., РИБАК Р. І.

УДК 658.147  
JEL: G35

### Ситник Г. В., Рибак Р. І. Планування дивідендів на підприємстві

Метою статті є обґрунтування принципів та методичного підходу до планування дивідендів на підприємстві, які б забезпечували його збалансований фінансовий розвиток, сприяли зростанню інвестиційної привабливості та ринкової вартості. У статті розглянуто основні концепції планування дивідендів, що сформувались у класичній економічній теорії. Прояснено позицію та бажання різних типів акціонерів щодо виплати або капіталізації дивідендів. Виокремлено принципи планування дивідендів та запропоновано послідовність їх планування, виходячи з даних принципів. Запропоновано здійснювати планування обсягу дивідендних виплат, які може дозволити собі підприємство, виходячи з потреб операційної та інвестиційної діяльності на основі показника «рівень реінвестування чистого грошового потоку від операційної діяльності». Припустимий обсяг дивідендів обґрунтовується виходячи з цього показника та планових показників чистого грошового потоку від операційної діяльності, приросту основних засобів, нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій та чистого робочого капіталу. Коефіцієнт дивідендних виплат і планову суму дивідендів пропонується визначати виходячи з необхідності підтримання запланованого обсягу діяльності підприємства на основі моделі стійкого зростання. Остаточне рішення щодо обґрунтування обсягу дивідендів приймається в межах отриманої області значень планових дивідендних виплат. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі передбачається планування дивідендів на багатокритеріальній основі, що зводиться до обґрунтування їх обсягів за критеріями: максимізації задоволення фінансових інтересів власників, що віддають перевагу поточним доходам; забезпечення стійкого зростання; збереження фінансової рівноваги; мінімізації середньозваженої вартості капіталу. Також проводиться пошук цільового значення дивідендів шляхом імітаційного моделювання у визначених межах.

**Ключові слова:** дивіденди, дивідендні виплати, рівень реінвестування чистого грошового потоку, коефіцієнт дивідендних виплат, область значень планової суми дивідендних виплат.

DOI:

Рис.: 1. Табл.: 1. Формул: 5. Бібл.: 13.

**Ситник Ганна Вікторівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: [anna\\_sytник@bigmir.net](mailto:anna_sytник@bigmir.net)

**Рибак Руслана Іванівна** – старший викладач кафедри економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: [ruslanarybak25@gmail.com](mailto:ruslanarybak25@gmail.com)

УДК 658.147  
JEL: G35

UDC 658.147  
JEL: G35

**Сытник А. В., Рыбак Р. И. Планирование дивидендов на предприятии**  
Целью статьи является обоснование принципов и методического подхода к планированию дивидендов на предприятии, которые смогли бы обеспечить его сбалансированное финансовое развитие, способствовали бы росту инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости. В статье рассмотрены основные концепции планирования дивидендов, которые сформировались в классической экономической теории. Прояснена позиция и желание разных типов акционеров от-

**Sytnyk H. V., Rybak R. I. Planning Dividends in the Enterprise**

The article is aimed at substantiating the principles and a methodical approach to planning dividends in the enterprise, which would provide ability to ensure the enterprise's balanced financial development, would facilitate a growth of investment attractiveness and market value. The article considers the basic concepts of planning dividends, which were formed in the classical economic theory. The position and desire of different types of shareholder-