

О. Б. Афанасьєва, аспірант Державного вищого навчального закладу
“Українська академія
банківської справи Національного банку України”

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті на основі систематизації досліджень виокремлено науково-методичні підходи до трактування антикризового управління. Визначено його основні принципи та функції, а також доведено необхідність активізації застосування превентивного антикризового управління.

В статье на основе систематизации исследований выделены научно-методические подходы к трактованию антикризисного управления. Определены его основные принципы и функции, а также доказана необходимость активизации внедрения превентивного антикризисного управления.

In the article scientific and methodical approaches to crisis-management interpretation were distinguished on the basis of systematization of researches. Its main principles and functions were defined, and the necessity of preventive crisis-management was proved.

Ключові слова. Антикризове управління, превентивне антикризове управління, діагностика, моніторинг кризових явищ.

Вступ. З другої половини 2008 р. банки багатьох країн опинились під руйнівним впливом світової фінансової кризи. В умовах погіршення стану зовнішнього середовища Україна зазнала найбільш сильного негативного впливу на фінансову та соціально-економічну діяльність серед інших країн. Так, протягом першого півріччя 2009 р. ВВП України знизився на 19 %, а національна валюта знецінилась майже на 50 % стосовно долара США з початку кризи у вересні 2008 р.

Такі проблеми вітчизняної економіки, як значне падіння індексів ринку цінних паперів, курсу національної валюти України, масові вилучення депозитів, неповернення кредитів, стали поштовхом до розвитку кризових явищ у багатьох суб'єктів господарської діяльності. Наприклад, збитковість суб'єктів господарювання протягом першого кварталу 2009 р. становила 260 %, порівняно з аналогічним періодом минулого року. Неминучим наслідком зростання збитків вітчизняних економічних агентів стало стрімке збільшення рівня кредиторської та дебіторської заборгованостей. Негативний вплив кризових явищ на діяльність українських суб'єктів господарювання спричинив нову хвилю банкрутств.

За таких обставин значної актуальності набуває дослідження теоретичних та практичних засад антикризового управління. Для більшості вітчизняних економічних суб'єктів даний вид менеджменту виявився новим, а отже, і фінансова криза спричинила значні збитки. Таким чином, з метою негайного реагування на проблемні ситуації під час діяльності ринкових агентів, недопущення кризи в майбутньому важливим завданням має стати впровадження системи антикризового менеджменту суб'єктами господарювання в Україні.

Проблемам антикризового управління присвячено праці таких науковців, як З. Айвазян, С. Беляєв, Н. Багацький, С. Бурий, В. Василенко, В. Вовк, Ю. Гайворонська, Н. Гетманцева, А. Градов, А. Грязнова, В. Захаров, Й. Кац, В. Кириченко, І. Кислухіна, О. Копилук, Е. Коротков, В. Кошкін, В. Крижановський, Д. Левин, Л. Лігоненко, Н. Літвін, І. Макаренко, Б. Масенко, М. Махнорилова, Д. Мацеха, Е. Мінаєв, І. Мітрофф, С. Оборська, В. Панагушин, Б. Паттерсон, Т. Пенкіна, В. Пилипчук, П. Покритан, Н. Родіонова, К. Ру-Дюфор, О. Терещенко, Е. Уткін, К. Хамфріс, А. Чернявський, З. Шершньова та ін.

© **О. Б. Афанасьєва, 2011**

У вітчизняній літературі антикризове управління досліджено недостатньо. Незважаючи на велику кількість наукових і практичних розробок, у вітчизняній науці немає комплексних досліджень сутності управління кризовими явищами та розробки комплексних антикризових заходів.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження і систематизація науково-методичних підходів до трактування антикризового управління, формування методологічного підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління.

Результати дослідження. Антикризове управління є досить новою економічною концепцією. Об'єктивна необхідність впровадження даного виду менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання зумовлена розвитком кризових ситуацій у вітчизняній економічній та фінансовій системах. Так, останнім часом активізувалися теоретичні розробки щодо сутності та змісту антикризового управління.

Досліджуючи таке явище, як антикризове управління, необхідно зупинитись на сутності даного поняття. Виходячи з відносної новизни терміна “антикризове управління”, незважаючи на його поширеність, в економічній літературі досить довгий час не було єдиного узгодженого визначення цього поняття. Це питання суттєве і потребує достатньої уваги, оскільки саме правильне трактування змісту і предмета антикризового управління дасть змогу правильно застосовувати концепцію, що досліджується.

У табл. 1 систематизовано підходи до розуміння змісту терміна “антикризове управління”, запропоновані різними науковцями.

Як видно з табл. 1, усталеного трактування сутності антикризового управління немає. **Пропонується виділити такі концептуальні підходи до тлумачення антикризового менеджменту.**

1. Управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід зі складної ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання.

Згідно з першим із зазначених підходів, передбачається введення суб'єктом господарювання даного виду управління в той час, коли криза досягає критичного рівня й установа потребує сторонньої допомоги для санації в кращому випадку (або ліквідації в гіршому), тобто коли вона вже фактично збанкрутувала. На думку П. Покритана [1] та О. Терещенко [2], в цьому випадку антикризове управління ототожнюється з арбітражним. На здійснення заходів у рамках такого управління уповноважують арбітражних керуючих.

2. Процес, спрямований на недопущення й уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання.

Відповідно до цього підходу антикризовий менеджмент здійснюється на докризовому етапі. Таким чином, він передбачає діагностичні заходи, моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ознак кризи та недопущення розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Проте прихильники даного трактування антикризового управління не розглядають процес виведення ринкового суб'єкта з проблемної ситуації.

3. Комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів.

На нашу думку, таке тлумачення антикризового менеджменту найбільш вдале, оскільки включає всі необхідні етапи управління кризовими ситуаціями: запобігання, виведення з кризи та ліквідацію негативних наслідків.

Крім того, проведені дослідження наукової економічної літератури дозволили виокремити концептуальні підходи, згідно з якими замість терміна “антикризове управління” пропонується застосування інших категорій. Так, Н. Данилочкіна вживає категорію “стратегія запобігання банкрутству” [3, 171], підкреслюючи стратегічну спрямованість менеджменту кризових ситуацій; Г. Іванов [4, 20] пропонує поняття “система банкрутства”, базуючись на принципі комплексності.

Таблиця 1

Систематизація науково-методичних підходів до розуміння економічної сутності антикризового управління

Автор	Підхід до розуміння сутності антикризового управління
<i>Антикризове управління як управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід із кризової ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання</i>	
З. Айвазян, В. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
Б. Паттерсон	Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації
К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
В. Дорофеев, Д. Левин, Д. Сенаторов, А. Чернецов	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
Е. Коротков	Управління, здатне випереджати або зм'якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб'єкт господарювання з кризового стану з мінімальними втратами
А. Градов	Управління в умовах кризових ситуацій та заходи, спрямовані на виведення суб'єкта господарювання з кризи, яка настала
<i>Антикризове управління як процес, спрямований на недопущення та уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання</i>	
В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації
І. Шварц	Антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращання базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників
С. Бурий, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб'єкта господарювання
З. Шершньова,	Аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір найбільш

Н. Багацький	підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому становищі
І. Мітрофф	Це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання
К. Ру-Дюфор	Це сукупність заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, реагування на них

Закінчення табл. 1

<i>Антикризове управління як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів</i>	
Л. Лігоненко	Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
П. Покритан	Це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність і форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання
О. Терещенко	По-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. Управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо. По-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризи, в тому числі шляхом санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання
В. Пилипчук	Процес впливу на об'єкт керування з метою запобігання кризі та її профілактики; виведення із кризи й усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства – ліквідація об'єкта
І. Кислухіна	Межею між звичайним та антикризовим управлінням може бути загроза настання наближення банкрутства
І. Макаренко	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур
В. Коваленко	Управління складними системами має бути антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень
Ю. Гайворонська	Спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування в зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо запобігання переходу підприємства до кризової зони, а у критичних випадках для його максимально швидкого та ефективного виходу з кризової зони

У працях [5–6] автори зауважують, що слід розрізняти антикризове регулювання та антикризове управління. Перше здійснюється на рівні держави у вигляді політики, спрямованої на захист суб'єктів господарювання від кризи та банкрутства. На відміну від даного терміна, антикризове управління є досить новим поняттям, яке відображає відносини на мікроекономічному рівні, тобто на рівні суб'єктів господарювання.

Досліджуючи даний вид управління, необхідно з'ясувати принципи, на яких ґрунтується система антикризового менеджменту. У табл. 2 систематизовано основні принципи антикризового управління.

Таблиця 2

Основні принципи антикризового управління

Принцип	Сутність принципу
Постійна готовність до реагування	У мінливому середовищі фінансова рівновага суб'єкта господарювання перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, тому діяльність має базуватися на принципі постійної готовності реагування на можливі порушення стабільної діяльності
Превентивність	Спрямування діяльності на запобігання і ранню діагностику

	кризових явищ з метою їх нейтралізації
Об'єктивність	Урахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й прихованих причин та факторів виникнення проблемної ситуації. Орієнтація на першопричину, джерело кризи. Реалістичність оцінки ситуації, яка склалася
Бюджетування і планування діяльності	Сформована система планування звичайної і фінансової діяльності дає змогу виявляти відхилення та ступінь їх впливу на суб'єкт господарювання
Терміновість реагування	Кризові явища характеризуються швидким зростанням і поглибленням, тому необхідне своєчасне впровадження антикризових заходів
Адекватність	Антикризові заходи, які застосовуються в конкретній ситуації, та фінансові витрати повинні відповідати ступеню загрози кризової ситуації: надто високі витрати невиправдані, а надмірна економія ресурсів не матиме необхідного ефекту
Системність	Єдність і комплексність антикризових заходів, урахування всієї системи конкретної кризової ситуації. Сприйняття організації як складної динамічної системи
Послідовність реагування	Необхідно розв'язувати проблеми в порядку їх небезпечності для фінансового стану суб'єкта господарювання
Адаптивність менеджменту	Гнучкість і швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього оточення, мобільність використання резервів
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризовій ситуації суб'єкт господарювання, в першу чергу, має розраховувати на власні фінансові ресурси, що достатньо на ранніх стадіях кризових ситуацій
Ефективність	Спрямованість на отримання максимально можливого результату за певного рівня зазначених витрат
Науковість	Антикризове управління має базуватись на наукових методах
Професіоналізм	Уповноважені суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками, досвідом, спеціальними знаннями
Ситуаційний підхід	Необхідність реалізації таких заходів та інструментів, які б відповідали конкретній кризовій ситуації, що склалася в конкретний період
Орієнтація на довгостроковий результат і досягнення цілей	Розробка стратегії виведення суб'єкта господарювання із кризи відповідно до умов та можливостей
Контроль	Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів і своєчасне корегування за зміни факторів навколишнього середовища
Оптимальність процедури санації	У разі проведення зовнішньої санації суб'єкта господарювання слід вибирати ефективну форму та виконавців даної процедури
Законність	Здійснення антикризових процедур на правових засадах, які визначають порядок проведення процедури санації, банкрутства, ліквідації суб'єкта господарювання

Сутність управління розкривається у функціях, які воно здійснює. Розглянемо основні функції антикризового менеджменту як самостійного виду менеджменту. Так, антикризове управління, як і будь-який інший вид управління, виконує п'ять основних функцій: установлення цілей; планування; організацію; мотивацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікаційний процес є сполучними ланками між зазначеними функціями.

Крім цього, антикризове управління має ряд специфічних функцій, серед яких у результаті аналізу наукової економічної літератури виділимо такі (рис. 1).

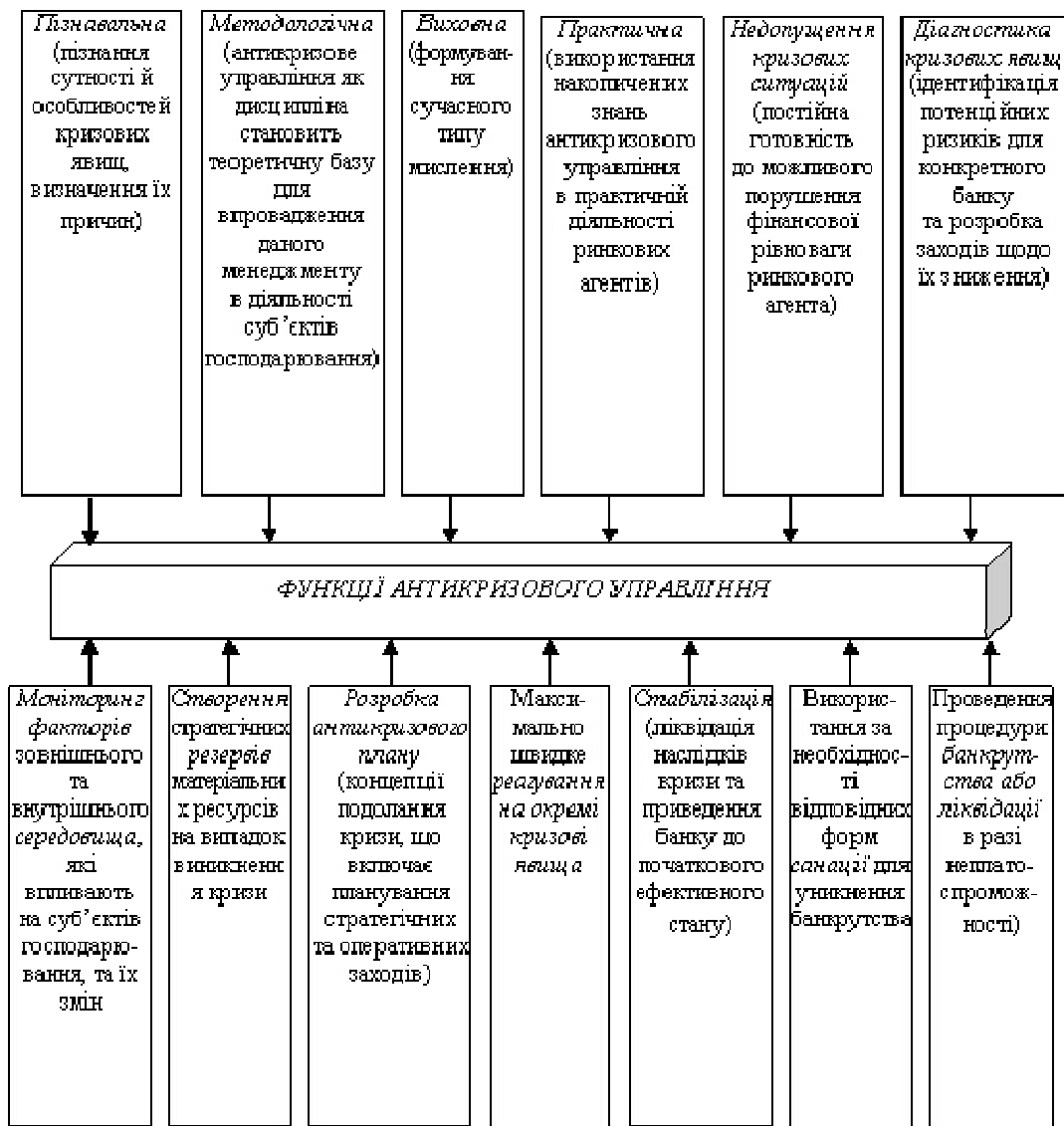


Рис. 1. Специфічні функції антикризового управління

Як видно з рис. 1, антикризове управління передбачає не тільки швидке реагування і ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію заходів запобігання виникненню проблем та підтримки стабільної ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Висновки. Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що антикризовий менеджмент є новим видом управління, особливо у вітчизняній економіці, який викликає великий інтерес у сучасних учених-економістів. Проте, незважаючи на велику кількість наукових досліджень, наразі немає однозначного трактування категорії “антикризовий менеджмент”. На нашу думку, під даним терміном слід розуміти комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів.

Найчастіше діагностика банкрутства в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання допомагає виявити кризові ситуації на тому етапі, коли їх уже не можна уникнути. Реалізуючи системний підхід до антикризового управління, який включає як ранню діагностику, так і мінімізацію впливу кризових явищ, суб'єкти економічних відносин матимуть змогу уникнути кризи на ранніх стадіях її формування, а також підвищити ефективність своєї діяльності.

Використання системного підходу до антикризового управління має нині надзвичайно важливе значення для забезпечення подальшого ефективного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Таким чином, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем антикризовий менеджмент, зорієнтований як на запобігання проблемам, так і на їх подолання стає необхідним для ефективної діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Література

1. Покрытан П. О предмете антикризисного управления / П. Покрытан // Экономист. – 2005. – № 6. – С. 50–54.
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко, Г. М. Пухтаєвич. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, Юнити, 1998. – 279 с.
4. Антикризисное управление : от банкротства – к финансовому оздоровлению / ред. Г. П. Иванов. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
5. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / [Базаров Г. З., Беляев С. Г., Белых Л. П. и др.] ; под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
6. Цыбульская Э. И. Опорный конспект лекций по курсу “Антикризисное управление предприятием” для студентов, обучающихся по специальности 6.050107 “Экономика предприятия” / Цыбульская Э. И. ; Народная украинская академия. – Харьков : Издательство НУА, 2004. – 84 с.