



УДК 336.71

Зачосова Н. В., Куценко Д. М.¹

ПРАВОВІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Проведено огляд теоретичних підходів до тлумачення сутності поняття антикризового управління. Доведено необхідність розробки комплексу заходів запобігання та протидії ризику банкрутства суб'єкта господарювання задля гарантування ефективності роботи системи фінансового менеджменту та модернізації її механізмів до потреб сучасної економічної дійсності.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, фінансовий менеджмент, превентивне управління, банкрутство, нормативно-правові акти, санація.

ВСТУП

¹ Рецензент: к. е. н., доцент В. І. Шульга



З огляду на реалії сьогодення, нестабільність економічної ситуації в Україні, враховуючи той факт, що вітчизняні суб'єкти господарської діяльності і досі відчувають на собі наслідки фінансової кризи 2008–2009 років, а авторитетні аналітики твердять про можливість настання незабаром нового етапу розгортання кризових явищ, особливої актуальності набуває розробка механізмів захисту підприємств, комерційних банків, нетрадиційних фінансових посередників і решти учасників ринкових відносин від небезпеки втрати платоспроможності, фінансової стійкості та господарської стабільності. Важливим науковим завданням, що постає нині перед дослідниками-теоретиками, є формування системи поглядів на організацію ефективної системи антикризового менеджменту суб'єкта господарювання за умови обмеженості фінансових ресурсів, яку традиційно відчувають вітчизняні установи. Раціональним рішенням у такій ситуації може стати розробка такого механізму антикризового управління, що буде окремим елементом загальної системи фінансового менеджменту суб'єкта підприємництва, а не окремою підсистемою, формування та впровадження якої спричинить додаткові матеріальні, фінансові, трудові затрати та витрати часу. Реалізація на практиці зазначеної пропозиції повинна розпочинатись із встановлення правових основ провадження антикризового менеджменту, його нормативної бази.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам підвищення ефективності, модернізації та вдосконалення системи фінансового менеджменту присвячено численні праці вітчизняних та зарубіжних учених. Особливої уваги заслуговують наукові дослідження, що проводились в останні роки, оскільки саме у них розглядаються найбільш актуальні тенденції розвитку вітчизняних систем фінансового менеджменту та здійснюються спроби їх осучаснення. Так, С. А. Кузнецова пропонує теоретичні та методологічні засади побудови ефективної системи фінансового менеджменту компанії у нестабільній економіці [1], Т. Є. Андрєєва та Терещенко Д. А. роблять спроби здійснити комплексне дослідження системи фінансового менеджменту підприємства, без чого вважають неможливим досягти узгодженості позицій і практичних дій щодо управління фінансовими ресурсами і фінансовими відносинами суб'єктів господарювання [2]; Н. Ю. Фіщук, А. А. Голишевська зазначають, що ефективно управління діяльністю підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку та забезпечення фінансового менеджменту [3]. Як відомо, однією із складових забезпечення управлінської діяльності на підприємстві чи в установі банку у будь-якому її аспекті є юридична або правова складова, що ще раз підкреслює актуальність обраної теми. Я. О. Кость



наполягає, що для побудови ефективної системи управління підприємством слід комплексно використовувати наявне методичне забезпечення, крім того, брати до уваги правове регулювання й залучати корисні та доступні інформаційні ресурси [4]. На думку А. В. Смолінської та В. Г. Гаркушевського, за умов сучасного розвитку ринкових відносин в Україні антикризовий менеджмент дозволяє суб'єктам господарювання адекватно реагувати на зміни умов ринкової економіки, тому елементи антикризового управління мають бути запроваджені як на успішно функціонуючих підприємствах (у вигляді ризик-менеджменту), так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі [5], тобто, іншими словами, антикризовий менеджмент повинен стати невід'ємною частиною системи фінансового менеджменту будь-якого господарюючого суб'єкта: як фінансово стійкого, так і такого, що має схильність до надмірного ризику банкрутства. Проте нині поза увагою науковців залишається проблема встановлення основ нормативно-правового забезпечення функціонування механізму антикризового менеджменту у контексті його інтеграції у систему фінансового менеджменту суб'єкта підприємництва.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є встановлення найбільш повного визначення поняття антикризового менеджменту у контексті фінансового управління ресурсами підприємства та розкриття правових основ його здійснення. Для повної реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні наукові завдання: провести огляд теоретичних підходів до тлумачення сутності поняття антикризового управління; довести необхідність розробки комплексу заходів запобігання та протидії ризику банкрутства суб'єкта господарювання задля гарантування ефективності роботи системи фінансового менеджменту та модернізації її механізмів до потреб сучасної економічної дійсності; окреслити межі нормативної бази, на основі якої здійснюється антикризове управління суб'єктом господарської діяльності.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Специфіка організації та якісного здійснення заходів антикризового менеджменту у вітчизняній господарській практиці починається із відсутності однозначного трактування теоретиками та розуміння практиками категорії антикризового управління. Так, у понятійному апараті українських менеджерів можна зустріти такі терміни, як антикризовий менеджмент, антисипативний менеджмент, превентивний менеджмент та ризик-менеджмент, що вживаються ними для пояснення процесу розробки та втілення в життя заходів захисту господарського суб'єкта від широкого спектру небезпек та загроз, що можуть призвести до втрати ним платоспроможності та подальшого банкрутства і ліквідації. Так, у широкому розумінні антикризове



управління – це управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватись та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [6]. Антисипативне управління – це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей умов функціонування. Науковці визначають наступні основні відмінності між антисипативним та антикризовим управлінням:

- метою антикризового управління є забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства та недопущення виникнення ситуації його банкрутства, антисипативне управління здійснюється з метою прийняття оптимального управлінського рішення, що передує негативному впливу тієї чи іншої загрози або надає можливість скористатися вигідними шансами умов функціонування;
- антикризове управління здійснюється у післякризовий та власне кризовий періоди, антисипативне управління є систематичною діяльністю, що відбувається на постійній основі, та покликане не допустити будь-який прояв кризи на підприємстві, а, навпаки, спрямоване випередити її настання;
- антикризове управління в основному зосереджує свою увагу на оперативному виявленні ознак кризового стану підприємства, використовуючи при цьому такі інструменти, як аналіз показників діяльності, експрес-аналіз фінансової стійкості, рейтингову оцінку тощо; у свою чергу, антисипативне управління покликане передбачати потенційні зміни середовища функціонування, які ще не відбулися, та оперує основними методами прогнозування [7]. Тобто ці поняття не можна вважати тотожними, а антисипативний менеджмент, на нашу думку, можна вважати інструментом прогнозування у підсистемі кризового менеджменту.

Превентивним управлінням називається управління, спрямоване на недопущення або запобігання виникнення несприятливого (кризового, аварійного) стану керованого об'єкта. Даний елемент системи антикризового менеджменту передбачає реалізацію заходів та застосування інструментів, за допомогою яких можливе якомога раннє виявлення та попередження розвитку кризових ситуацій у різних напрямках діяльності суб'єкта господарювання (фінансовому,



маркетинговому, кадровому тощо) [8]. Тобто превентивний менеджмент є частиною антикризового управління і, без сумніву, вужчим у теоретичному аспекті поняттям. До інструментів превентивного антикризового менеджменту слід віднести антикризовий моніторинг та діагностику ймовірності настання кризи [8].

Система ризик-менеджменту являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, кінцевою метою існування яких є мінімізація ризиків [9]. Таким чином, ризик-менеджмент можна вважати допоміжним елементом антикризового управління.

Аналіз наукової літератури змушує нас погодитись із думкою С. С. Степанчука та Н. О. Брюшкової, що усі наведені види менеджменту – превентивний, антисипативний, ризик-менеджмент – є інструментами антикризового менеджменту підприємства наряду із стратегічним управлінням, банкрутством, реінжинірингом, бенчмаркетингом, реструктуризацією [10].

Концепція антикризового управління дає можливість у загальному вигляді уявити основний зміст, послідовність і взаємозв'язок найважливіших його елементів. У спрощеному вигляді технологія антикризового управління містить дві групи специфічних етапів. До першої групи входять моніторинг, діагностика й ідентифікація фінансового стану за вибраними економічними показниками – індикаторами безпеки. Друга група елементів включає планування, організацію і мотивацію антикризових заходів, специфічних для ідентифікованих фінансових станів. Ідентифікація фінансового стану підприємства проводиться в результаті моніторингу й діагностики вибраних індикаторів безпеки [11].

У системі антикризового менеджменту виділяють стабілізаційне антикризове управління, що передбачає:

- припинення застосування інструментів, орієнтованих на боротьбу з кризою;
- видалення негативних наслідків застосованих антикризових інструментів та заходів;
- відновлення діяльності, включаючи доведення значення параметрів фінансової діяльності до нормативних;
- переорієнтація з короткострокових цілей на довгострокові, стратегічні;
- перехід до реалізації превентивного антикризового менеджменту [8]. Таким чином, стабілізаційне антикризове управління є спробою суб'єкта господарювання власними силами подолати негативні наслідки кризових явищ.

Антикризове управління має на меті ліквідувати можливість банкрутства учасника ринкових відносин. Варто наголосити, що до моменту ідентифікації реальної небезпеки банкрутства суб'єкта



господарювання, правове регулювання антикризового менеджменту майже не здійснюється. А от власне процедура банкрутства чітко регулюється нормами законодавства, як і можливі напрямки відновлення платоспроможності боржника задля мінімізації ризику його ліквідації. Тому доцільно говорити про необхідність дослідження правових основ регулювання діяльності суб'єкта, що перебуває у фінансово загрозовому та нестійкому господарському стані, оскільки їх усвідомлення та вміння правильно використовувати є неодмінною умовою ефективного фінансового менеджменту загалом, та його антикризового механізму зокрема.

Нормативною базою регулювання процесу недопущення банкрутства суб'єкта господарювання та його подальшої ліквідації є Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та Господарський Кодекс України. Зокрема, у статті 4 згаданого закону та статті 12 Господарського Кодексу передбачено процедури, що застосовуються до неплатоспроможного боржника, і, на нашу думку, належать до основних інструментів антикризового менеджменту (крім останнього пункту), а саме:

- розпорядження майном боржника;
- мирова угода;
- санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- ліквідація банкрута [12, 13].

Крім того, вартим уваги вважаємо документ, що має назву «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361). До процедури оцінки підприємства з позиції неплатоспроможності рекомендується включити такі етапи.

1. Оцінка фінансового стану підприємства.
2. Аналіз фінансових факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення можливості санації підприємства.
 - 2.1. Аналіз необоротних активів.
 - 2.2. Аналіз оборотних активів.
 - 2.3. Аналіз власних оборотних засобів.
 - 2.3.1. Аналіз структури грошових потоків підприємства.
 - 2.3.2. Аналіз формування власного капіталу.
 - 2.4. Поглиблений аналіз дебіторської заборгованості (аналіз структури, тенденцій та аналітичних показників).
 - 2.5. Аналіз кредиторської заборгованості.
 - 2.6. Аналіз прибутковості підприємства.



- 2.7. Аналіз витрат на виробництво.
- 2.8. Аналіз використання трудових ресурсів.
- 2.9. Аналіз інвестицій та інновацій.

Таким чином, визначається доцільність санації суб'єкта господарювання або його ліквідації [14].

За даними зведеної інформації Державного департаменту з питань банкрутства, станом на 01.05.2011 загальна кількість підприємств, які перебувають в процедурах банкрутства – 14265, з них: державних підприємств – 331, з них: в розпорядженні майном – 139; в санації – 67; в ліквідації – 103 [15]. Статистичні дані черговий раз підтверджують необхідність впровадження механізмів антикризового менеджменту у структуру фінансового управління суб'єктами підприємництва, його перманентне вдосконалення та модернізації.

Актуальність і необхідність державного підходу у вирішенні проблем антикризового управління було підтвердженням створенням у 1996 році «Агентства з питань запобіганню банкрутству підприємств та організацій». Його головна функція полягала у веденні реєстру неплатоспроможних підприємств та зборі і систематизації інформації про їх фінансово-економічний стан. Агентство здійснювало управління майном неплатоспроможних підприємств, проводило контроль за виконанням санкцій та вирішувало питання по ліквідації таких підприємств.

Діючий Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», як уже раніше зазначалось, визначив основні напрями антикризового управління при загрозі банкрутства шляхом здійснення санаційних процедур, таких як: реструктуризація підприємства; репрофілювання виробництва; закриття нерентабельних виробництв; відстрочка та (або) розстрочка платежів або прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода; ліквідація дебіторської заборгованості; продаж частини майна боржника; зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу) та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств); одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації; звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації та інші способи відновлення платоспроможності боржника, що спрямує підприємство-боржника на оздоровлення свого фінансово-господарського становища, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів [16].



Отже, відмінне знання нормативно-правових актів, на основі яких здійснюється відстеження, ідентифікація неплатоспроможності суб'єкта господарювання, та розробляється комплекс дій щодо відновлення його нормального господарського стану та запобігання банкрутства, повинне бути обов'язковою умовою при прийнятті керівництвом вітчизняних компаній на роботу фінансового менеджера, спеціалізацією якого стане антикризове управління.

ВИСНОВКИ

Проведений огляд розуміння різними авторами поняття управління окремими аспектами діяльності господарюючого суб'єкта під час здійснення основних функцій фінансового менеджменту з метою недопущення у нього проявів неплатоспроможності, фінансової нестійкості та уникнення загрози визнання його банкрутом і подальшої ліквідації, дозволив прийти до висновку, що нині серед вітчизняних вчених немає єдиної думки щодо конкретної назви такої форми управлінської активності. Ряд авторів наполягає, що цей процес повинен носити назву превентивного менеджменту, дехто схиляється до думки, що більш влучно його охрестити антисипативним управлінням, решта пропонують назву ризик-менеджмент. Ми вважаємо, що процедуру розробки механізмів захисту підприємств, комерційних банків та нетрадиційних фінансових посередників і решти учасників ринкових відносин від небезпеки втрати платоспроможності, фінансової стійкості та господарської стабільності доцільно називати антикризовим менеджментом, а його, у свою чергу, вважати елементом системи фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, оскільки категорія платоспроможності та її забезпечення знаходиться у тісному зв'язку із механізмами здійснення фінансового менеджменту. Основою формування ефективного антикризового менеджменту і, як наслідок, – створення комплексної багатофункціональної сучасної системи фінансового менеджменту, вважаємо нормативно-правові акти: закони, накази, рекомендації різних органів влади. Їх опанування, використання та дотримання дозволить запобігти численним загрозам господарської діяльності вітчизняних підприємств, установ та організацій; водночас тематика їх ефективного застосування та розробки пропозицій щодо їх удосконалення залишається нині у числі перспективних подальших напрямів досліджень у контексті заявленої у статті тематики.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузнецова С. А. Побудова ефективної системи фінансового менеджменту в нестабільній економіці: теорія та методологія / С. А. Кузнецова // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 32-37.
2. Андреева Т. Є., Терещенко Д. А. Теоретичні засади формування системи фінансового менеджменту підприємства / Т. Є. Андреева, Д. А. Терещенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 255-260.
3. Фіщук Н. Ю., Голишевська А. А. Фінансовий менеджмент як невід'ємний інструмент управлінського інвентаря / Н. Ю. Фіщук, А. А. Голишевська // Економічний



простір. – 2011. – № 47. – С. 288-292. 4. Кость Я. О. Місце фінансової діагностики в системі фінансового менеджменту підприємства / Я. О. Кость // Наука й економіка. – 2010. - № 2 (18). – С. 55-64. 5. Смолінська А. В., Гаркушевський В. С. Антикризове управління підприємством в умовах ринкової економіки / А. В. Смолінська, В. С. Гаркушевський // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2011. – Випуск 2 (42). – Частина 1. – С. 15-24. 6. Шпачук В. В. Сутність терміну «антикризове управління» / В. В. Шпачук // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Управління». – 2011. - № 1. – С. 49-58. 7. Адамів М. Роль антисипативного управління на підприємствах / М. Адамів // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3 (28). – С. 112-121. 8. Леонов С. В., Афанасьєва О. Б. Концептуальні засади побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю / С. В. Леонов, О. Б. Афанасьєва [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=567>. 9. Коваленко В. В. Ризик-менеджмент у системі стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи / В. В. Коваленко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. - С. 33-39. 10. Степанчук С. С., Брюшкова Н. О. Проблеми застосування антикризового фінансового управління підприємством / С. С. Степанчук, Н. О. Брюшкова // Наукові записки. Серія Економіка. – 2010. – Випуск 15. – С. 224-229. 11. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства / С. В. Телін // Економіка промисловості. – 2010. – № 2. – С. 72-76. 12. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України, від 14 травня 1992 року // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 31 (04.08.92). – Ст. 440. 13. Господарський кодекс України, від 16 січня 2003 року // Офіційний вісник України. – 2003. - № 11 (28.03.2003). – Ст. 462. 14. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0014665-06>. – [Назва з екрану]. 15. Аналітична інформація щодо реалізації державної політики у сфері банкрутства Державним департаментом з питань банкрутства за квітень 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904. – [Назва з екрану]. 16. Таранова Г. П. Правові основи антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства / Г. П. Таранова // [Електронний ресурс] Пространство и время – система координат развития человечества. VIII-я Международная научно-практическая конференция. – Режим доступу до матеріалу : <http://www.icp-ua.com/ru/node/810>. – [Назва з екрану].