

УДК 35.078.7

О. О. Шапуров,
к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів, менеджменту та банківської справи,
економіко-гуманітарний факультет ДВНЗ "Запорізький національний університет"

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВНІ ВЗАЄМОДІЇ СИСТЕМИ ЛАТЕНТНИХ ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ ЯВНИХ ЗАГРОЗ

A. Shapurov,
PhD Zaporizhzhya National University

THE CONCEPT OF CRISIS MANAGEMENT PROCESSES LATENT

У статті розглянуто латентні механізми, тіньову економіку сфер господарювання, антикризове управління.

The main purpose of this article is to research the latent processes, shadow economy areas of management, crisis management.

Ключові слова: латентні механізми, тіньова економіка, антикризове управління.
Key words: latent mechanisms, shadow economy, crisis management.

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку країни виникають проблемні кризові процеси та явища як в цілому в економіці, так і в розвитку окремих галузей, в діяльності багатьох суб'єктів господарювання. Різноманітні перетворення у сферах господарювання підприємств національної економіки призводять до руйнування системи функціонування, що вимагає удосконалення механізмів антикризового управління.

При формуванні антикризових стратегій, антикризових дій необхідно враховувати не тільки явні загрози на підприємства, а й латентні процеси та явища в різних сферах функціонування підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз.

Для формування економічних аспектів штучно створених латентних механізмів необхідно:

- сформулювати основні аспекти антикризового управління та розглянути його складові;
- визначити складові антикризового управління з урахуванням латентних процесів та явищ;
- розкрити концепцію антикризового управління латентними процесами та явищами на підприємстві.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проаналізуємо тлумачення терміну "антикризове управління", виходячи з підходів різних авторів.

Коротков Є. визначає, що "антикризове управління — це управління, у якому певним образом зазначено передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [1, с. 129]

Большаков А. стверджує, що "антикризове управління — це управління, в якому задіяні оперативний, тактичний, стратегічний та упереджувальний механізми діагностики, стабілізації та виводу підприємства з можливої кризи [2, с. 4]

Юн Г. пояснює антикризове управління як "розробка та реалізація найбільш раціонального новаторського варіанту виходу підприємства з кризового стану" [3, с. 74].

З точки зору Бланка І., антикризове управління — це розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану [4, с. 271].

На думку Л. Лігоненко, антикризове управління є складовою менеджменту в цілому. За її словами "антикризове управління — це постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення ситуації його банкрутства [5, с. 57].

Західноєвропейський економіст Келлер стверджує, що "антикризовий менеджмент — це особлива форма управління, пріоритетними завданнями якого є попередження чи подолання усіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування" [6, с. 75].

Виходячи з визначень вчених (рис. 1), можна сформулювати своє трактування "антикризового управління".

Антикризове управління — це сукупність заходів направлених на виявлення латентних процесів та реальних загроз та застосування до них відповідних механізмів стабілізації з метою усунення явищ стагнації та статичних процесів.

На думку Смоленюка А.П., виходячи зі змісту "антикризового управління" можна виділити дві його складові:

- попереджуюче чи ризикове управління;
- кризове управління (crisis-management).

Попереджуюче чи ризикове управління відповідає ситуації життєдіяльності підприємства в умовах ризику чи невизначеності, коли підприємство проводить ряд попередніх заходів, спрямованих на зміцнення його положення на ринку. У цих умовах дана складова антикризового управління виконує функції захисту підприємства від динамічно змінних зовнішніх умов, аналізуючи й оцінюючи причини розвитку ризикових ситуацій.

Кризовий менеджмент являє собою специфічний різновид управлінської діяльності в умовах істотного погіршення ситуації на підприємстві, що загрожує подальшому його існуванню.

Лігоненко Л. виділяє такі підсистеми антикризового управління підприємством: антикризове операційне управління; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління тощо [5].

Семенов Г.А., Ярошевська О.В. вважають, що основними підсистемами антикризового управління є:

- підсистема діагностики фінансового стану та оцінювання перспективи розвитку бізнесу;
- підсистема маркетингу;
- підсистема антикризової інвестиційної політики;
- підсистема управління персоналом;
- підсистема організаційно-виробничого маркетингу;
- підсистема організації ліквідації [7].

Оглобіна В.О. виділяє у антикризовому управлінні чотири блоки:

Перший блок — діагностика кризи — включає вивчення поточної ринкової ситуації, аналіз стану макрота мікросередовища, пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій, оперативну оцінку й аналіз фінансового стану підприємства, розробку політики дій в умовах кризи, що настала, та виходу з неї.

Другий блок пов'язаний з методологією антикризового управління та включає методологічні аспекти антикризового управління, антикризовий маркетинг, антикризовий організаційно-виробничий менеджмент, антикризовий фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційну підтримку.

Третій блок — прогнозування кризи — включає механізм прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ, механізм розробки комплексних рішень щодо локалізації розвитку кризи, механізм моніторингу кризових ситуацій, прогнозування реалізації стратегічних рішень.

Четвертий блок — це соціально-економічні аспекти антикризового управління, що об'єднує антикризове

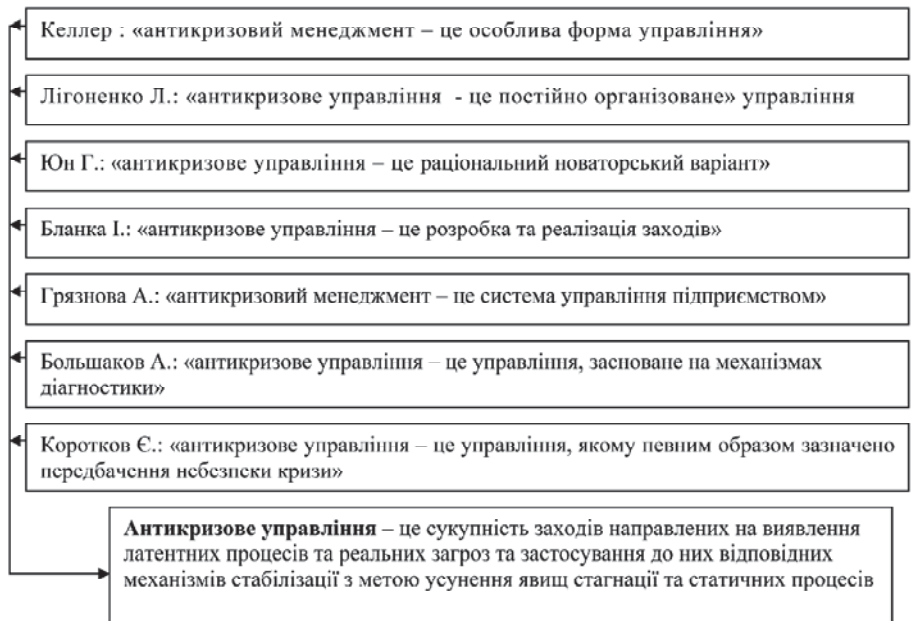


Рис. 1. Формування поняття "антикризового управління"

управління персоналом, антикризову інвестиційну політику, антикризове бізнес-планування, розвиток підприємництва й економічного стимулювання розробки інвестиційних проектів, нововведень [8].

На думку В. Пилипчука, антикризове управління включає сім основних підсистем:

- підсистема діагностики та прогнозування фінансового стану;
- підсистема маркетингу, що включає в себе розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики;
- підсистема антикризової інвестиційної політики, яка включає в себе розробку ефективно інвестиційної програми;
- підсистема управління персоналом;
- підсистема виробничого менеджменту, яка охоплює управління техніко-технологічною стороною;
- підсистема фінансово-економічного менеджменту, яка охоплює управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками;
- підсистема організаційно-управлінських заходів з ліквідації [41, с. 30—31].

За Г. Юном "структуроване визначення антикризового управління передбачає:

- попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації;
- аналіз зовнішнього середовища та потенціалу конкурентних переваг для вибору стратегії його розвитку;
- бізнес-планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;
- розробку процедур фінансового оздоровлення та системи контролю за їх реалізацією;
- процедури антикризового управління та контролю за їх проведенням" [3, с. 59—60].

На основі викладеного вище необхідно створити сучасну концепцію антикризового управління латентними процесами, яка враховує вплив латентних механізмів на функціонування суб'єктів господарювання.

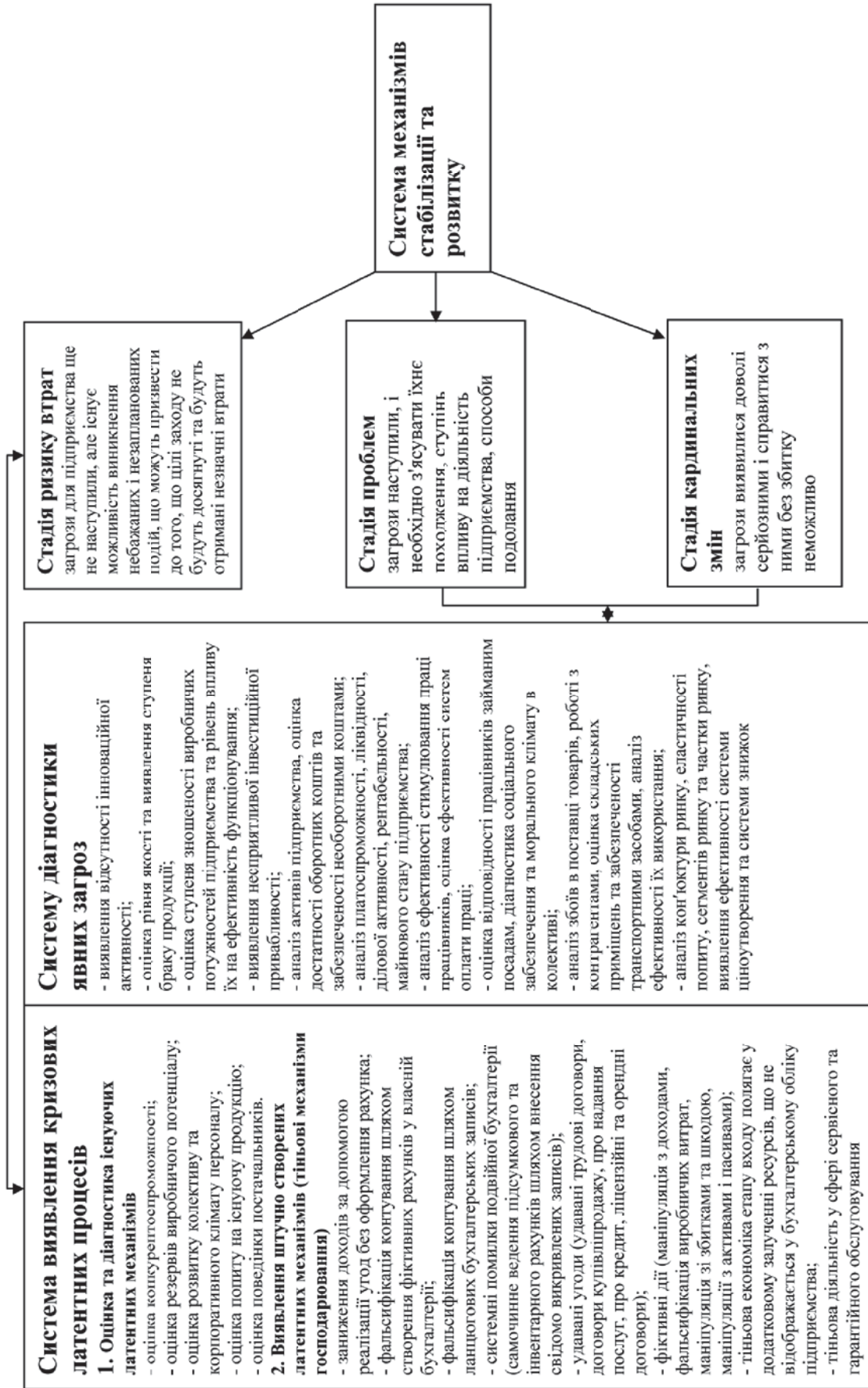


Рис. 2. Складові антикризового управління підприємством

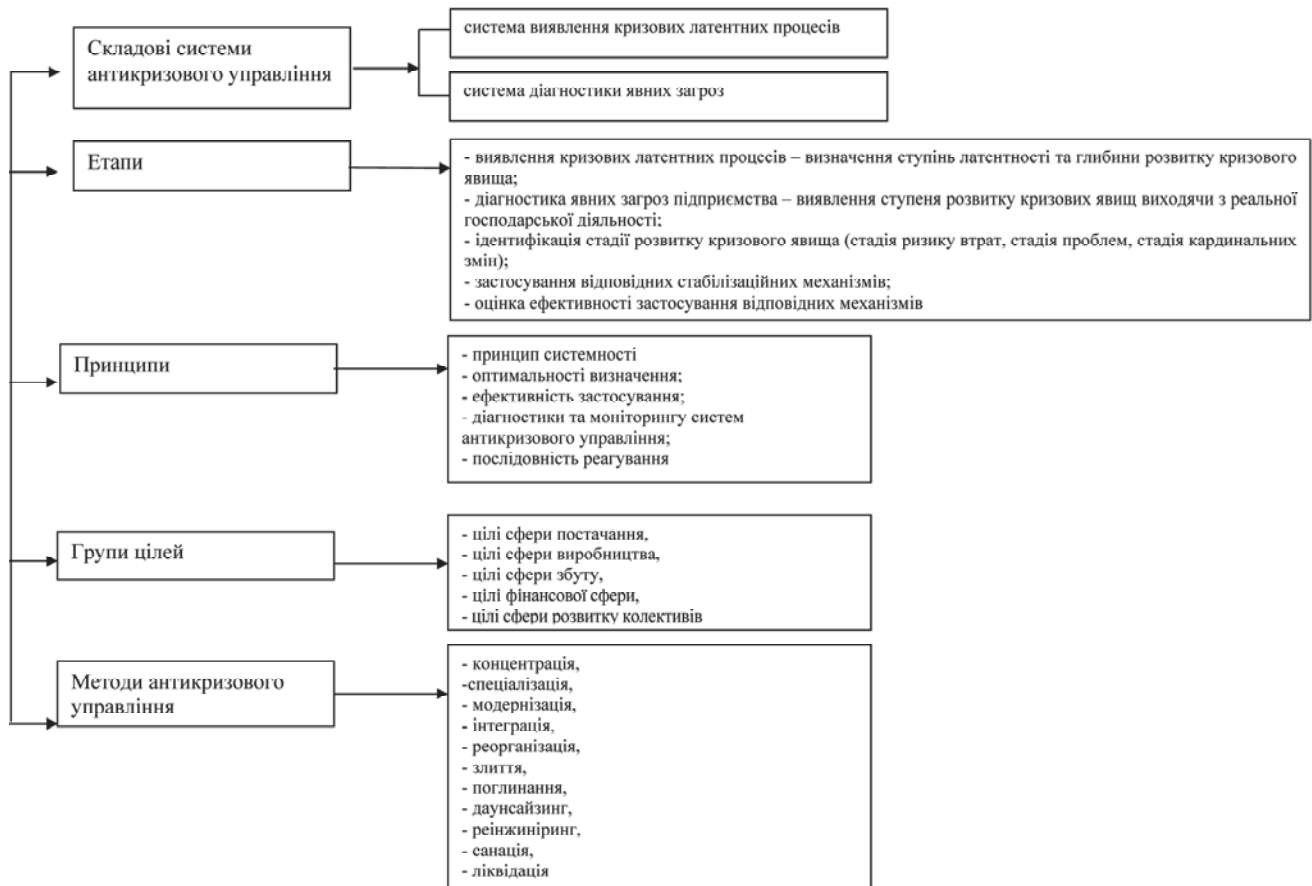


Рис. 3. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз

Концепція антикризового управління латентними процесами, на відміну від інших повинна включати в себе систему оцінки латентних процесів та систему діагностики явних загроз і давати можливість виявити не тільки кризові явища та процеси в період фази розбалансованості та стійкої кризи, а і попередити явні скриті процеси розвитку кризи в період фази латентності.

На наш погляд, антикризове управління повинно включати наступну послідовність систем:

- систему виявлення латентних процесів,
- систему діагностики явних загроз,
- систему механізмів стабілізації та розвитку.

Сьогодні поняття "латентність" використовується в природничих, технічних і суспільствознавчих науках. У медичних науках вивчаються латентні стадії хвороб; в юриспруденції — латентна злочинність; у конфліктології досліджуються латентні етапи кризи чи конфлікту; в соціології в рамках теорії девіантної поведінки вивчається явище латентної наркоманії; в менеджменті — латентність стратегічних рішень. Латентність як предмет дослідження політичної науки довгий час не користувалася увагою вчених. Таким чином, явище латентності не отримало належної розробки та не набуло чітких дескриптивних обрисів.

Система виявлення кризових латентних процесів, на наш погляд, включає: оцінку та діагностику існуючих латентних механізмів, оцінку штучно створених латентних механізмів (тіньові механізми господарювання).

Оцінка та діагностика існуючих латентних механізмів включає в себе:

- оцінка конкурентоспроможності;
- оцінка виробничого потенціалу;
- оцінка розвитку колективу та корпоративного клімату персоналу;
- оцінка попиту на існуючу продукцію;
- оцінка поведінки постачальників.

Виявлення штучно створених латентних механізмів (тіньові механізми господарювання) включають в себе (рис. 2) [9]:

- заниження доходів за допомогою реалізації угод без оформлення рахунка;
- фальсифікація контування шляхом створення фіктивних рахунків у власній бухгалтерії;
- фальсифікація контування шляхом ланцюгових бухгалтерських записів;
- системні помилки подвійної бухгалтерії (самочинне ведення підсумкового та інвентарного рахунків шляхом внесення свідомо викривлених записів);
- удавані угоди (удавані трудові договори, договори купівлі продажу, про надання послуг, про кредит, ліцензійні та орендні договори);
- фіктивні дії (маніпуляція з доходами, фальсифікація виробничих витрат, маніпуляція зі збитками та шкодою, маніпуляції з активами і пасивами);
- тіньова економіка етапу входу полягає у додатковому залученні ресурсів, що не відображається у бухгалтерському обліку підприємства;
- тіньова діяльність у сфері сервісного та гарантійного обслуговування.

Тіньова економіка етапу входу полягає у додатковому залученні ресурсів, що не відображається у бухгалтерському обліку підприємства. Часто у вітчизняних машинобудівних підприємствах залучають додаткові трудові ресурси без належного юридичного оформлення або з оплатою праці готівкою з метою уникнення сплати відповідних податків на заробітну плату та платежів державі.

Тінізація етапу перетворення полягає у додатковому виробництві продукції машинобудування, яка не обліковується, використовуючи потужності та потенціал підприємства. В такий спосіб підприємство може зменшити податкові платежі. Однак собівартість виробництва офіційної продукції зростатиме за рахунок збільшення частки умовно-постійних витрат.

Тіньовий вихід продукції пов'язаний із додатковим збутом не облікованої продукції. Відомі випадки, коли підприємство оформляло відповідно документи продажу продукції, однак реальний її збут насправді не відбувся. Поширений тіньовий збут продукції присутній у сфері зовнішньоекономічної діяльності за псевдоекспорту вітчизняної машинобудівної продукції з метою відшкодування з Державного бюджету податку на додану вартість.

Тіньова діяльність у сфері сервісного та гарантійного обслуговування на вітчизняних машинобудівних підприємствах виконується, як правило, керованою системою, використовуючи потужності та потенціал підприємства або за вказівкою керуючої системи менеджменту, коли підприємство виготовило певний обсяг додаткової тіньової продукції [8, 9].

Система діагностики явних загроз повинна включати в себе:

- виявлення відсутності інноваційної активності;
- оцінка рівня якості та виявлення ступеня браку продукції;
- оцінка ступеня зношеності виробничих потужностей підприємства та рівень впливу їх на ефективність функціонування;
- виявлення несприятливої інвестиційної привабливості;
- аналіз активів підприємства, оцінка достатності оборотних коштів та забезпеченості необоротними коштами;
- аналіз платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності, майнового стану підприємства;
- аналіз ефективності стимулювання праці працівників, оцінка ефективності систем оплати праці;
- оцінка відповідності працівників займаним посадам, діагностика соціального забезпечення та морального клімату в колективі;
- аналіз збоїв в поставці товарів, роботі з контрагентами, оцінка складських приміщень та забезпеченості транспортними засобами, аналіз ефективності їх використання;
- аналіз кон'юнктури ринку, еластичності попиту, сегментів ринку та частки ринку, виявлення ефективності системи ціноутворення та системи знижок.

Антикризовому управлінню притаманні специфічні принципи.

Група авторів Терещенко О.О., Александров Г.А., Бляхман Л.С, Осадча О.А. виділяють наступні принци-

пи: принцип упередження розв'язання проблем, принцип формування сприятливих можливостей, принцип маркетингової орієнтації виробництва, принцип часових обмежень, принцип полісу кризи, принцип об'єктивності та реалістичної оцінки ситуації, принцип оптимального співвідношення централізму і децентралізму, принцип багатоваріантності та допустимого ризику, принцип кадрової політики, принцип мотивації [10—13].

Автори Добровольська О.В. та Лисовська А.М. пропонують опиратися на наступні принципи: рання діагностика кризових явищ, терміновість реагування на кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози, повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану 14.

Афанасьєва О.Б. систематизує основні принципи наступним чином: законність, оптимальність процедури санації, контроль, орієнтація на довгостроковий результат і досягнення цілей, ситуаційний підхід, професіоналізм, науковість, ефективність, пріоритетність використання власних ресурсів; адаптивність; послідовність реагування, системність, адекватність, терміновість реагування, бюджетування і планування діяльності, об'єктивність, превентивність, постійна готовність до реагування

На наш погляд, основними принципами, на яких повинна бути заснована концепція антикризового управління (рис. 3) [15]:

- принцип системності — комплексне використання всіх антикризових заходів при виникненні латентних або реальних кризових процесів;
 - оптимальності визначення — визначення стадії розвитку кризових явищ та оптимальний вибір відповідних механізмів стабілізації;
 - ефективність застосування — отримання економічного ефекту від застосування механізмів стабілізації;
 - діагностики та моніторингу систем антикризового управління — визначення відповідних відхилень від нормального стану господарської діяльності на основі застосування антикризових систем: системи виявлення кризових латентних процесів та системи діагностики явних загроз;
 - послідовність реагування — необхідно розв'язувати проблеми в порядку їх небезпечності для фінансового стану суб'єкта господарювання.
- Відповідно до підсистем антикризового управління латентними процесами можна виділити наступні етапи:
- виявлення кризових латентних процесів — визначення ступеня латентності та глибини розвитку кризового явища;
 - діагностика явних загроз підприємства — виявлення ступеня розвитку кризових явищ, виходячи з реальної господарської діяльності;
 - ідентифікація стадії розвитку кризового явища (стадія ризику втрат, стадія проблем, стадія кардинальних змін);
 - застосування відповідних стабілізаційних механізмів;
 - оцінка ефективності застосування відповідних механізмів.
- Групи цілей антикризового управління необхідно формувати виходячи зі сфер господарювання під-

приємства: цілі сфери постачання, сфери виробництва, сфери збуту, фінансової сфери, сфери розвитку колективів.

Отже, антикризове управління латентними процесами можна визначити як спеціалізовану систему моніторингу кризових явищ та подолання криз, яка складається з функціонально залежних підсистем, забезпечена ресурсами та кваліфікованим персоналом відповідно до сфер діяльності підприємства.

Доцільно зауважити, що практикою реформування при виведенні підприємств із кризового стану сформовано основні методи антикризового управління.

Основні методи антикризового управління: концентрація, спеціалізація, модернізація, інтеграція, реорганізація, злиття, поглинання, даунсайзинг, реінжиніринг, санація, ліквідація.

ВИСНОВКИ

Удосконалено концепцію антикризового управління, на відміну від інших вона включає в себе систему оцінки латентних процесів та систему діагностики явних загроз і дає можливість виявити не тільки кризові явища та процеси в період фази розбалансованості та стійкої кризи, а і попередити явні скриті процеси розвитку кризи в період фази латентності.

Література:

1. Антикризисное управление / под ред. Э.М. Короткова. — М.: Изд-во ИНФРА-М., 2000. — 432 с.
2. Большаков А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект. Монография. — СПб.: СПбГУП, 2005. — 132 с.
3. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практич. пособие. — М.: Дело, 2004. — 432 с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. — К.: Ника-Центр, 1999. — 528 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. — К.:Ника-Центр — 2000. — 390 с.
6. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. — Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999. — 271 S.
7. Семенов Г.А., Ярошевська О.В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / Г.А. Семенов, О.В. Ярошевська // Держава та регіони. — 2010 — №3 — С.160—167.
8. Оглобіна В.О. Теоретичні засади антикризового управління / В.О. Оглобіна // Держава та регіони. — 2012 — №1 — С. 31—35.
9. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А.Г. — М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Изд-во ЭКМОС, 1999. — 368 с.
10. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Михайлова В.А., 2007. — 380 с.
11. Александров Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. — М.: Бек, 2007. — 544 с.
12. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.

13. Осадча О.А. Сутність, принципи, функції та методи антикризового управління підприємствами машинобудування / О.А. Осадча // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — №11. — С. 148—155.

14. Добровольська О.В., Лисовська А.М. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи / О.В. Добровольська, А.М. Лисовська // Економічний форум. — 2012. — Вип. № 2. — С. 288—292.

15. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О.Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія: "Економіка". — 2011. — № 1 (45) — С. 138—145.

References:

1. Korotkov, E.M. (2000), Antykryzysnoe upravlenye [Crisis management], YNFRA-M, Moscow, Russia.
 2. Bolshakov A.S. (2005), Antykryzysnoe upravlenye: fynansovyy aspekt [Crisis management: the financial aspect], SPbHUP, St. Petersburg, Russia.
 3. Yun, G.B. (2004), Metodolohiya antykryzysnoho upravleniya [Methodology of anti-crisis management], Delo, Moscow, Russia.
 4. Form, I.A. (1999), Fynansovyy menedzhment [Financial management], Nyka-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
 5. Lihonenko, L.A.(2000), Antrykryzove management: theoretical and methodological principles and practical tools[Crisis management and methodological principles and practical tools], Nyka-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
 6. Keller, R. (1999), Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung., Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin, Germany.
 7. Semenov, G.A. and Jaroszewska O.V. "Strategic application of crisis management", State and Regions, vol.3, pp. 160—167.
 8. Ohlobina, V.A. (2012), "Theoretical basis of crisis management", State and Regions, vol. 1, pp. 31—35.
 9. Graznova A.G. (1999) Antykryzysnyy menedzhment [Crisis management], EKMOS, Moscow, Russia.
 10. Blyakhman, L.S. (2007), Osnovy funktsyonal'noho y antykryzysnoho menedzhmenta [Basics of functional and crisis management], Yzd-vo Mykhajlova V.A., , Moscow, Russia
 11. Alexandrov, G.A. Antykryzysnoe upravlenye: teoriya, praktyka, ynfrastruktura [Crisis management: theory, practice, infrastructure], Bek, Moscow, Russia.
 12. Tereshchenko, A.A. (2004), Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Crisis financial management at the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 13. Osadcha, O.A.(2010), "The essence of the principles, functions and methods of crisis management enterprise engineering", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol.11, pp. 148—155.
 14. Dobrovolska, A.V. and Lisovsky A.M. (2012), "Crisis management: the nature, stages of implementation and the main anti-crisis measures", Economic Forum, vol. 2, pp. 288—292.
 15. Afanasyev, O.B. "Methodological basis of a systematic approach to crisis management", Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: "Ekonomika", vol. 1, no.45. pp. 138—145.
- Стаття надійшла до редакції 25.10.2013 р.*