

УДК 005.334

ПАВЛЮК Валерія, аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
КНТЕУ

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто проблему формування усталеного переліку суб'єктів превентивного антикризового управління, обґрунтовано та виокремлено ключові кваліфікаційні характеристики менеджера з антикризового управління. Проаналізовано погляди науковців щодо суб'єктів антикризового управління та визначено коректність здійснення ними завдань превентивного антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління, превентивне антикризове управління, суб'єкти превентивного антикризового управління, антикризовий менеджер, ключові компетентності.

Павлюк В. Идентификация субъектов превентивного антикризисного управления предприятием. Рассмотрена проблема формирования устойчивого перечня субъектов превентивного антикризисного управления, обосновано и выделено ключевые квалификационные характеристики менеджера по антикризисному управлению. Проанализированы взгляды ученых относительно субъектов антикризисного управления и определена корректность осуществления ими задач превентивного антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, превентивное антикризисное управление, субъекты превентивного антикризисного управления, антикризисный менеджер, ключевые компетентности.

Постановка проблеми. Однією з головних умов забезпечення життєздатності підприємства є злагоджена робота суб'єктів управлінського процесу. Саме оптимально сформована команда здатна найкращим чином впливати на діяльність підприємства з метою забезпечення виконання поставлених завдань. Тому якісному складу управлінського апарату організації слід приділяти значну увагу.

На сьогодні немає сталого переліку суб'єктів превентивного антикризового управління (ПАУ) та чіткого визначення їх повноважень. Це обумовлено тим, що питання ПАУ недостатньо розроблені, цей вид управління неохоче впроваджується в діяльність українських підприємств, до того ж вітчизняна система освіти не здійснює підготовку фахівців за цим напрямом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість авторів надають у своїх працях вичерпну інформацію відносно суб'єктів антикризового управління (АУ). Так, В. О. Барінов вважає, що здій-

снювати АУ мають антикризові керуючі, керівники та спеціалісти підприємств [1, с. 423–424]. Колектив авторів під керівництвом В. І. Кошкіна виділяє суб'єктів здійснення АУ вже на кризовій стадії підприємства, а саме: арбітражного керуючого (тимчасового, зовнішнього, конкурсного керуючого) і керуючого підприємством-боржником за договором підряду [2, с. 50–51].

Авторський колектив під керівництвом Е. М. Короткова узагальнює два основні напрями діяльності менеджера з антикризового управління: арбітражний керуючий та спеціаліст з АУ (консультант з антикризового управління) як незалежний експерт або як штатний працівник. Крім того, вони підкреслюють, що на великих підприємствах повинна функціонувати команда антикризових керуючих (спеціалістів з антикризового управління) [3, с. 345–350]. Цю ж точку зору підтримує В. О. Василенко [4, с. 404–406, 455–458].

Вісім груп суб'єктів антикризового процесу виокремлює Л. О. Лігоненко і, крім зазначених, виділяє власника підприємства, економіста-фінансиста (фінансового директора, заступника з економічних питань тощо), державні та відомчі органи з-поміж спеціалістів Агентства з питань банкрутства, відомчих комісій з реструктуризації, представників кредиторів, представників санаторів (інвесторів) [5, с. 91–97].

На думку О. В. Коваленко та О. О. Дробішева, АУ повинні здійснювати менеджери різних рівнів, які займаються плануванням антикризових заходів та контролем за їх своєчасною реалізацією [6, с. 39].

Проте питання чіткого виокремлення суб'єктів превентивного антикризового управління досі залишається відкритим.

Таким чином, **метою** статті є визначення і обґрунтування переліку суб'єктів превентивного антикризового управління та виділення ключових компетентностей антикризового менеджера з урахуванням специфіки здійснення превентивного антикризового управління.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження слугували методи індукції та дедукції, наукової абстракції та порівняльного аналізу.

Результати дослідження. Досліджуючи питання антикризового менеджменту, Т. А. Васильєва і О. Б. Афанасьєва до суб'єктів ПАУ відносять: керівників усіх рівнів, фінансових менеджерів, власників, антикризових менеджерів, які мають спеціальну підготовку, кваліфікацію та здібності [7, с. 8]. Слід підтримати виокремлення серед суб'єктів превентивного антикризового управління насамперед власників підприємства, оскільки саме власник повинен реалізовувати основні завдання та функції ПАУ. Адже вони пов'язані зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, мають враховувати економічні інтереси та фінансові можливості власника. У сучасних умовах функціонування малого та середнього бізнесу особливо актуально, тому що через обме-

жену чисельність апарату управління або взагалі його відсутність власник підприємства безпосередньо формує і реалізує програми попереджувальних заходів.

Керівникам (ТОП-менеджерам), до яких належить директор підприємства, слід надавати повноваження з превентивного антикризового управління. Так, Міністерство праці та соціальної політики України у "Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників" визначає, що директор (начальник, інший керівник) підприємства "відповідає за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, спрямовує їх діяльність на підвищення ефективності роботи підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та збільшення прибутку, якості обслуговування та конкурентоспроможності. Вирішує питання щодо фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства" [8]. Таким чином, встановлені на державному рівні завдання та обов'язки директора підприємства досить повно характеризують його безпосередню приналежність до процесу превентивного антикризового управління. Проте ці положення потребують уточнення та поглиблення з урахуванням завдань та об'єктів ПАУ.

Питання щодо виокремлення суб'єктів превентивного антикризового управління серед професіоналів підприємства лишається дискусійним. Деякі дослідники [7, с. 8] відносять до них фінансового менеджера. Проте у Класифікаторі професій ДК 003:2010 [9] зазначено лише класифікаційне угруповання "Клас" під назвою "менеджери (управителі) у фінансовій діяльності", до якого включені професії працівників фінансових установ.

Стосовно фахівців з фінансів на підприємствах, то за сферою професійної діяльності, завданнями, обов'язками, вимогами до знань та компетенцій, які включені до посадової інструкції "фінансового менеджера", розміщеної на сайті www.jobs.ua [10], відповідають законодавчо встановлені професії: начальник фінансового відділу та економіст з фінансової роботи, які включені до розробленого Міністерством праці та соціальної політики "Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників" [8].

Зосередження функціональних обов'язків з превентивного антикризового управління лише на рівні фінансового відділу не є коректним. Це суттєво звужує предметну сферу ПАУ, оскільки воно не обмежується лише управлінням фінансовою діяльністю підприємства, а охоплює всі сфери функціонування підприємства.

Виходячи з цього, суб'єктом превентивного антикризового управління доцільно вважати економіста. Представлена у [8] характеристика обов'язків цього фахівця цілком відповідає змісту та потребам ПАУ, а саме: виконання роботи щодо підвищення ефективності та

рентабельності, здійснення економічного аналізу господарської діяльності підприємства та його підрозділів, виявлення резервів, прогнозування розвитку підприємства тощо. В той же час зазначений опис завдань потребує поглиблення з урахуванням визначеного призначення та об'єктів превентивного антикризового управління.

Професійним суб'єктом ПАУ є менеджер з антикризового управління (або антикризовий менеджер). На відміну від АУ в умовах загострення кризових процесів на підприємстві, до якого може залучатись антикризовий менеджер з консалтингової фірми як незалежний експерт, превентивне антикризове управління повинно здійснюватись на постійній основі. Тому суб'єктом ПАУ має бути штатний антикризовий менеджер, який має відповідну освіту. Наразі в Україні не передбачено підготовку таких спеціалістів. Але у зв'язку з поглибленням та постійним виникненням кризових явищ на вітчизняних підприємствах необхідність у здійсненні підготовки вищими навчальними закладами фахівців за спеціальністю "Антикризове управління" стає дедалі гострішою.

Подібна практика вже активно реалізується у Російській Федерації. Спеціальність 351000 "Антикризове управління" затверджена наказом Міністерства освіти Російської Федерації № 686 від 2 березня 2000 р. Підготовка за спеціальністю здійснюється на основі Державного освітнього стандарту вищої професійної освіти [11], згідно з яким випускник після 5 років освоєння основної освітньої програми отримує кваліфікацію "економіст-менеджер". Після отримання диплому спеціаліста економіст-менеджер має можливість отримати ліцензію Федеральної служби Росії з фінансового оздоровлення і банкрутства для виконання роботи антикризового керуючого. Його діяльність спрямована на антикризовий моніторинг стану підприємства, проведення заходів профілактики виникнення кризи, раннє виявлення слабких сигналів та недопущення її розвитку.

Крім функціональних обов'язків, ефективність діяльності антикризового менеджера залежить від сукупності особистих характеристик, якостей, здібностей та навичок, які мають прояв у діловій поведінці і формують компетентності антикризового менеджера. На основі компетентнісного підходу проаналізовано вимоги до рівня підготовки спеціаліста з АУ, наведені у Державному освітньому стандарті вищої професійної освіти Російської Федерації за спеціальністю 351000 "Антикризове управління" [11, с. 25–26], та погляди науковців щодо переліку компетентностей, якими, на їх думку, повинен володіти антикризовий менеджер, з метою подальшого уточнення їх переліку з урахуванням потреб превентивного антикризового управління.

У Державному освітньому стандарті вищої професійної освіти РФ представлено такі компетентності антикризового менеджера, які розкривають призначення саме превентивного антикризового управління:

- уміння ставити стратегічні цілі та формулювати практичні завдання, пов'язані з реалізацією на підприємстві професійних функцій;

знаходити рішення типових завдань, у тому числі в нестандартних ситуаціях, і вирішувати нестандартні завдання, що виникають у роботі; самостійно працювати на посадах, що вимагають аналітичного підходу;

- уміння створити ефективно функціонуючу модель фінансового аналізу і подальшої діагностики підприємства з метою попередження банкрутства;

- володіння необхідними навичками практичної роботи на підприємствах промисловості, будівництва і торгівлі, у фінансовій і банківській сфері;

- знання закономірностей і особливостей розвитку підприємств в умовах фінансової нестабільності, а також вітчизняного та міжнародного досвіду антикризового управління підприємством і кредитними організаціями;

- уміння застосовувати знання зі стратегічного та інноваційного менеджменту, інвестиційного проектування;

- знання основ організації фінансового та грошово-кредитного регулювання;

- уміння оцінювати форми взаємовідносин підприємства з будь-якими фінансовими інститутами;

- уміння складати і реалізовувати план фінансового оздоровлення підприємства;

- здатність провести реструктуризацію власності підприємства і його реорганізацію;

- уміння оцінювати ринкову вартість підприємства (бізнесу), нерухомості, машин та обладнання;

- здатність переоцінювати накопичений досвід, здобувати нові знання в умовах розвитку науки і мінливості соціальної практики та використовувати сучасні інформаційні технології [11, с. 25–26].

Слід також підтримати перелік компетентностей спеціаліста з антикризового управління, які сформульовані Л. О. Лігоненко [5, с. 132] та колективом авторів під керівництвом Е. М. Короткова на основі опису моделі менеджера з антикризового управління [3, с. 350–353].

Зазначений перелік необхідно доповнити ключовими компетентностями антикризового менеджера, які підкреслюють специфіку здійснення ПАУ, і структурувати їх відповідно до типових завдань діяльності:

1. Розробка управлінських рішень.

1.1. Уміння враховувати широкий спектр варіантів розвитку подій.

1.2. Здатність розробляти велику кількість альтернативних варіантів управлінських рішень.

1.3. Володіння навичками врахування можливих ризиків та наслідків прийняття управлінських рішень.

1.4. Уміння обґрунтовувати управлінські рішення, прийняті на основі припущень про можливу появу кризових явищ, нечітких та неповних даних щодо змін умов функціонування підприємства, та довести їх доцільність.

2. Виявлення загроз появи кризових явищ.
 - 2.1. Здатність виявляти загрозу порушення стабільності підприємства на ранніх етапах її виникнення.
 - 2.2. Вміння виявляти загрозу появи кризових явищ в умовах інформаційної обмеженості щодо факту та причин її появи.
3. Сприяння розвитку підприємства.
 - 3.1. Уміння під тиском можливого виникнення кризових явищ знаходити потенційні напрями розвитку підприємства.
 - 3.2. Здатність виділити серед параметрів функціонування та розвитку підприємства найбільш значущі, які забезпечують найбільшу результативність.
 - 3.3. Здатність використовувати можливості позитивних впливів на підприємство залежно від змін зовнішніх обставин.
4. Забезпечення життєздатності підприємства.
 - 4.1. Уміння визначати нормативні значення ключових показників діяльності підприємства з урахуванням специфіки та галузі функціонування підприємства.
 - 4.2. Уміння прогнозувати та прорахувати майбутні ринкові тенденції для забезпечення завчасної підготовки та адаптації підприємства.
5. Розробка та реалізація антикризової програми.
 - 5.1. Уміння застосовувати передові технології з інноваційними підходами до розробки і реалізації антикризової програми та оброблення економічної інформації.
 - 5.2. Навички пошуку важкодоступної інформації.
 - 5.3. Навички пошуку шляхів раціоналізації процесу антикризового управління.
 - 5.4. Уміння застосовувати комплексний підхід до виконання ключових функцій.

Висновки. За результатами проведеного дослідження суб'єктами превентивного антикризового управління пропонується вважати власників підприємства, ТОП-менеджерів підприємства, економіста, антикризового менеджера.

Питання підготовки антикризового менеджера як професійного суб'єкта превентивного антикризового управління є актуальним, оскільки навчання таких спеціалістів в Україні на сьогодні не здійснюється. Тому подальші дослідження у цьому напрямі повинні бути спрямовані на створення кваліфікаційної характеристики професії "Менеджер з антикризового управління" та розробку освітнього стандарту для підготовки спеціалістів цього напрямку на основі компетентнісного підходу.

Також потребують уточнення та поглиблення вимоги до кваліфікаційного рівня у сфері антикризового управління всіх зазначених суб'єктів превентивного антикризового управління з урахуванням завдань та об'єктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Баринов В. А.* Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Баринов. — М. : ФБК-ПРЕСС, 2002. — 520 с.
2. *Кошкин В. И.* Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 11 / В. И. Кошкин [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
3. *Антикризисное управление* : учеб. для студ. вузов, обучающ. по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова ; Гос. ун-т упр. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 432 с.
4. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 504 с.
5. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
6. *Коваленко О. В.* Теоретичні і практичні аспекти сучасного антикризового управління промисловим підприємством / О. В. Коваленко, О. О. Дробишева // Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. Економічні науки. — 2010. — № 4 (8). — С. 34–42.
7. *Васильєва Т. А.* Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка. — 2011. — № 1. — С. 6–10.
8. Про затвердження Випуску 1 "Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності" Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників : Наказ М-ва праці та соціальної політики України від 29.12.2004 № 336 // Проф. юрид. система Мега-Нау [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0583203-07>.
9. Наказ Держспоживстандарту України від 28 лип. 2010 р. № 327 (на заміну ДК 003:2005) про Національний класифікатор професій України ДК 003:2010 "Класифікатор професій" : за станом на 1 верес. 2012 р. (із змін., затв. наказом М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 16 серп. 2012 р. № 923) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433.
10. Посадова інструкція фінансового менеджера [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.jobs.ua/ukr/job_description/view/344.
11. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования : спец. 351000 "Антикризисное управление" ; квалификация "экономист-менеджер". — М., 2000. — 27 с.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2014.

Pavliuk V. Identification of Subjects of preventive crisis enterprise management.

Background. The article is dedicated to the problem of fixed list of subjects of preventive crisis management formation, because, today there is no clear definition of their responsibilities. It is caused by the fact that the issue of preventive crisis management isn't sufficiently developed.

Review of scientific sources indicates that the most of the authors consider only subjects of crisis management. And some authors' determination of subjects of preventive crisis management substantially narrows the substantive focus of this type of management. Consequently, the issue of subjects of preventive crisis management remains in abeyance. Thus, **the aim** of this paper was to determine and substantiate list of subjects of preventive crisis management.

Results. *Business owners, top managers, economist, crisis manager should be attributed to subjects of preventive crisis management. Qualifying characteristics of a director of the enterprise were determined, and it was found that established at the state level tasks and responsibilities need to be made more precise and extending considering tasks and objects of preventive crisis management.*

Incorrect attribute of finance manager to subjects of preventive crisis management was substantiated. Expediency of inclusion an economist to subjects of preventive crisis management was confirmed and the main qualifying characteristics of this specialist was analyzed.

As crisis manager is professional subject of preventive crisis management, the problems of education of this specialist and his competencies are considered, and author's view about the latter was proposed.

Conclusion. *Further research in this direction should be creation of qualifying characteristic of profession "Crisis Manager" and elaboration of educational standard for training such specialists based on competency approach.*

Keywords: crisis management, preventive crisis management, subjects of preventive crisis management, crisis manager, key competencies.

REFERENCES

1. Barinov V. A. Antikrizisnoe upravlenie : ucheb. posobie / V. A. Barinov. — M. : FBK-PRESS, 2002. — 520 s.
2. Koshkin V. I. Antikrizisnoe upravlenie : 17-modul'naja programma dlja menedzherov "Upravlenie razvitiem organizacii". Modul' 11 / V. I. Koshkin [i dr.]. — M. : INFRA-M, 2000. — 512 s.
3. Antikrizisnoe upravlenie : ucheb. dlja stud. vuzov, obuchajushh. po jekon. spec. / Je. M. Korotkov, A. A. Beljaev, D. V. Valovoj [i dr.]; pod red. Je. M. Korotkova; Gos. un-t upr. — M. : INFRA-M, 2001. — 432 s.
4. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom : navch. posib. / V. O. Vasylenko. — K. : CUL, 2003. — 504 s.
5. Ligonenko L. O. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom : pidruchnyk / L. O. Ligonenko. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2005. — 824 s.
6. Kovalenko O. V. Teoretychni i praktychni aspekty suchasnogo antykryzovogo upravlinnja promyslovym pidpryjemstvom / O. V. Kovalenko, O. O. Drobysheva // Visn. Zaporiz. nac. un-tu. Ekonomichni nauky. — 2010. — № 4 (8). — S. 34–42.
7. Vasylijeva T. A. Porivnja'lyj analiz antykryzovogo ta tradycijnogo menedzhmentu / T. A. Vasylijeva, O. B. Afanas'jeva // Innovacijna ekonomika. — 2011. — № 1. — S. 6–10.
8. Pro zatverdzhennja Vypusku 1 "Profesii" pracivnykiv, shho je zagal'nyj dlja vsih vydiv ekonomichnoi' dijal'nosti" Dovidnyka kvalifikacijnyh harakterystyk profesij pracivnykiv : Nakaz M-va praci ta social'noi' polityky Ukrainy vid 29.12.2004 № 336 // Prof. juryd. systema Mega-Nau [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0583203-07>.
9. Nakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 28 lyp. 2010 r. № 327 (na zaminu DK 003:2005) pro Nacional'nyj klasyfikator profesij Ukrainy DK 003:2010 "Klasyfikator profesij" : za stanom na 1 veres. 2012 r. (iz zmin., zatv. nakazom M-va ekonomichnogo rozvytku i torgivli Ukrainy vid 16 serp.2012 r. № 923) [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433.
10. Posadova instrukcija finansovogo menedzhera [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : http://www.jobs.ua/ukr/job_description/view/344.
11. Gosudarstvennyj obrazovatel'nyj standart vysshego professional'nogo obrazovanija : spec. 351000 "Antikrizisnoe upravlenie" ; kvalifikacija "jekonomist-menedzher". — M., 2000. — 27 s.