

## **ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОАКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ КОРПОРАЦІЙ**

**Гвоздицький Віталій Сергійович**, викладач кафедри економічної кібернетики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

У сучасних умовах розвитку економіки України проблема формування фінансових криз і, відповідно, проблема банкрутства як крайнього ступеня кризи для вітчизняних підприємств є надзвичайно актуальною. З кожним роком загальна кількість банкрутств значно збільшується, ліквідовуються як малі, так і великі підприємства. Особливого значення проблема банкрутства та фінансової неспроможності набуває для українських корпорацій, адже саме холдинги та фінансово-промислові групи є основою економіки України, й негаразди в функціонуванні навіть деяких елементів окремої корпоративної структури можуть призвести до відчутних наслідків усєї національної економіки (до зниження ВВП, безробіття, погіршення інших макроекономічних показників, соціальних, політичних, психологічних наслідків тощо).

Забезпечення максимально ефективної діяльності будь-якого підприємства, в т.ч. корпоративного типу, є одним із першочергових завдань керівництва. Проте ведення бізнесу в тому руслі, яке означене стратегією та цілями компанії, не завжди виявляється можливим через низку причин, індивідуальних для кожного окремого випадку та підприємства. Але завжди комплексна дія цих причин породжує негативні явища в звичайній діяльності економічного суб'єкта, впливає на його фінансові показники та індикатори ефективності діяльності, призводить до того, що підприємство опиняється в стані фінансової кризи різного ступеня тяжкості. І тоді дії керівництва

спрямовуються на запобігання крайнього ступеня кризи на підприємстві – його банкрутства та ліквідації. Ці управлінські дії є процесами т.з. реактивного управління [2], тобто управління-реакції на явища, які вже настали та показали негативні відхилення індикаторів від нормативного рівня. А сучасні технології ведення бізнесу передбачають впровадження проактивного управління, тобто управління на випередження, що включає в собі потужні блоки прогнозування та моделювання економіко-математичними засобами.

Фінансова система будь-якого підприємства корпоративного типу має підсистему антикризового управління. Зараз саме технологія проактивного управління є основним напрямком сучасного удосконалення антикризового управління в корпоративних системах. Тому дуже важливим питанням для менеджменту підприємств є усвідомлення ролі, місця та характеристики підсистеми проактивного антикризового управління (ПАУ) на підприємстві як особливої міжфункціональної підсистеми.

Особливість її полягає в тому, що вона, з одного боку, має виконувати функції, притаманні будь-якій системі управління (планування, організація, мотивація, координація, контроль тощо), а, з другого боку, виконання цих функцій має специфічну спрямованість [3]: на своєчасну ідентифікацію кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства; на розробку та впровадження заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність корпоративного підприємства; на прискорену та дієву реакцію на зміни в зовнішньому оточенні; на розробку та можливість введення в дію таких механізмів (управлінських, фінансових, організаційних), які навіть у найскладнішій ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли б забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими витратами. При цьому впровадження та функціонування підсистеми проактивного антикризового управління на підприємстві потребує відповідного організаційного, соціально-психологічного та інформаційно-методичного забезпечення.

Відмінністю проактивного антикризового управління в порівнянні зі звичайним антикризовим управлінням є те, що ПАУ може та повинна бути впроваджена на підприємствах корпоративного типу не лише як управління в період кризи, спрямоване на пом'якшення її перебігу, наслідків і виведення підприємств з цього стану, а й як управління, здатне передбачати кризу, протидіяти їй і запобігати залежно від причин початку її формування [2]. Тобто проактивний підхід антикризового управління передбачає те, що кризою можна управляти. Крім того, особливістю ПАУ є виявлення «сигналів», що можуть призвести до негативних явищ, під час моніторингу та комплексної діагностики фінансового стану. Причому особливе місце займає проблема чіткої ідентифікації слабкого сигналу саме як сигналу загрози стабільного функціонування підприємства [1]. З моменту виникнення слабкого сигналу до формування сильного сигналу проходить певний час, протягом якого перший набирає силу і, в кінцевому рахунку, з прихованої форми переходить в явну. Частина сигналів при цьому не враховуються (ідентифікуються, як несуттєві, або як ті, що є наслідком нормальних коливань в процесі господарської діяльності). Таким чином, завдання зводиться до того, щоб при моніторингу досліджуваного середовища виділяти з загального потоку в першу чергу ті сигнали, які потенційно загрожують порушенням фінансової стійкості корпоративного підприємства, а також до того, щоб простежити процес переходу слабкого сигналу до класу «сильних», виявити закономірності такого переходу через характерні особливості динаміки показників, що описують параметри зовнішнього і внутрішнього середовища корпоративного підприємства [1]. Якщо в ході спостереження за колом змін вдасться виявити стійку тенденцію до зростання сили сигналу, то можна вважати його дійсним передвісником настання кризової ситуації.

Таким чином, можна стверджувати, що проактивне управління є прогресивною сучасною технологією, яка має безсумнівні переваги, пов'язані з її гнучкістю, швидкістю реакції, наявністю потужного блоку прогнозування та попередження тощо. За своєю економічною сутністю проактивне управління є

невід'ємним елементом стратегії розвитку будь-якої корпорації, так само, як і підсистема ПАУ є невід'ємною в системі фінансового управління корпорацій. Ця підсистема має свої специфічні особливості в порівнянні зі звичайними системами управління, в першу чергу, через те, що потребує особливого як організаційного, так і соціально-психологічного та інформаційно-методологічного забезпечення. Через це специфічним є й коло проблем, які вирішуються в процесі реалізації ПАУ, та механізми його впровадження. Функціонування підсистеми проактивного антикризового управління має здійснюватися на основі комплексного підходу, який, використовуючи засоби економіко-математичного моделювання, дозволяв би виявляти та визначати ті чинники, які впливають на загрозу фінансових криз на дочірніх і головних підприємствах корпорацій, а також прогнозувати майбутні їх значення для оцінки фінансового стану підприємств у наступних періодах. Тобто метою впровадження ПАУ в корпоративних системах є не лише швидкий вихід з існуючої кризи, а й своєчасна діагностика майбутніх криз та їх запобігання.

## **Література**

1. Картохіна Н.В. Особливості антикризового управління підприємством в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.В. Картохіна ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». — К., 2009. — 20 с.
2. Плахотнік О.О. Ефективні механізми проактивного антикризового управління підприємствами: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.О. Плахотнік; ДВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". — Маріуполь, 2011. — 19 с.
3. Черноус Г.О. Проактивне управління соціально-економічними системами на основі інтелектуального аналізу даних: методологія і моделі: монографія / Г. О. Черноус. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. — 351 с.