

УДК 336.7

В.Я.ВОВК

Харківський державний економічний університет

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Висока імовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності комерційного банку зумовлює необхідність впровадження спеціалізованих заходів протидії їх розвитку та нейтралізації. Засобом такої протидії є антикризове управління. У статті розглядаються та узагальнюються основні підходи закордонних і вітчизняних фахівців до трактування антикризового управління, уточнюються його сутність та зміст.

На сучасному етапі становлення ринкового механізму надійність банківського сектора та його динамічний розвиток є важливою умовою стійкого економічного зростання. Однак під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, у процесі функціонування комерційних банків виникають кризові явища, що можуть призвести до дестабілізації стану як окремого банку так і банківської системи в цілому. У цих умовах підвищується теоретичний та практичний інтерес до розробки теоретичних засад та практичного інструментарію антикризового управління діяльністю комерційного банку, яке є необхідною передумовою протидії кризи та фінансового оздоровлення. Для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо антикризового управління необхідно передусім уточнити його сутність та зміст.

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну „антикризове управління”, тлумачення його сутності неоднозначне. Тому, на наш погляд, здається доцільним використати підхід, що припускає з безлічі існуючих визначень відібрати головне, згрупувати довкола нього всі інші визначення і тим самим розкрити зміст категорії “антикризове управління”.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, фахівці [1-8] підкреслюють специфічність цього напрямку управління, необхідність використання відповідних прийомів, форм та технологій менеджменту, некоректність його ототожнювання з управлінням в цілому або управлінням за умови макроекономічної кризи. Так, у [7] запропоновано відокремлювати поняття „антикризове регулювання” та „антикризове управління”.

Термін „антикризове регулювання” визначається як макроекономічна категорія, що охоплює заходи організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист суб'єктів господарювання від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідацію у випадках недоцільності їх подальшого функціонування [7]. Основні напрями антикризового регулювання економіки

мають розроблятися і затверджуватися вищими органами управління країною, втілюватися в життя спеціально створеним органом – Управлінням або Агентством з банкрутства.

Під антикризовим управлінням розуміється сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретної організації – боржника відбивають економічні відносини, що складаються при її оздоровленні або ліквідації [7]. Сфера застосування даного терміну в наведеному визначенні суттєво обмежена, оскільки, на думку авторів, його коректно використовувати тільки відносно неплатоспроможної організації для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства, а здійснення попереджувачих антикризових заходів є недоцільним.

Розвиває цей підхід Е.А.Уткін [8], який вважає, що головним завданням антикризового управління є забезпечення такого положення суб'єкта господарювання на ринку, коли про банкрутство мови йти не може, а акцент робиться на подолання тимчасових труднощів, у тому числі фінансових за допомогою використання всіх можливостей сучасного менеджменту. Тобто антикризове управління повинно бути націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності організації, забезпечення її стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі на власні накопичення. У цьому визначенні приділяється увага запобіганню кризи, але не враховується те, що зміст антикризового управління складає і розробка заходів щодо виходу з неї. Дане трактування поняття також не передбачає необхідності аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, що є важливим при розробці заходів антикризового управління.

З цієї позиції викликає інтерес підхід А.П.Градова [6], згідно з яким антикризове управління визначається як сукупність послідовних укрупнених заходів, таких як аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії суб'єкта господарювання; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення слабких сигналів кризи, що наближається; стратегічний контроль діяльності суб'єкта господарювання і розробка запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка й аналіз фінансового стану, виявлення можливості настання неплатоспроможності (банкрутства); розробка виваженої політики дій в умовах виникнення кризи і виходу з неї; постійне врахування ризику підприємницької діяльності і розробка заходів щодо його зниження.

З вищенаведеного логічно випливає поняття антикризового

управління, наведене в роботі російських дослідників [1]. Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їх чинників на всіх рівнях економіки. Іншими словами – це системне управління тим або іншим суб'єктом господарювання на тому чи іншому рівні економіки з точки зору протидії кризі. У вузькому розумінні – це система організаційно-управлінських заходів відносно окремого суб'єкта господарювання, який потрапив у стан кризи, а у випадку її затяжного, нездоланного характеру – нейтралізується через процедуру банкрутства. Перевагою цього визначення є його конкретність, виділення управлінських заходів і опис процесу їх здійснення.

Досить послідовно й повно поняття „антикризове управління” розкрито в монографії Л.О.Лігоненко [4], яка вважає, що більш коректно під антикризівим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування. У процесі антикризівого управління може передбачатися розробка і реалізація окремих політик або тактик для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи. Тобто, антикризіве управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Стратегічний підхід до організації антикризівого управління використовується в колективній монографії за редакцією Н.Г.Данілочкіної [3], яка відокремлює терміни "стратегія запобігання неспроможності та банкрутству" і "тактика протидії банкрутству". Згідно з цим підходом, стратегія запобігання банкрутству розглядається як постійна складова загальної стратегії суб'єкта господарювання, головним завданням якої є завчасне виявлення кризових тенденцій і визначення заходів протидії, тоді як тактика протидії банкрутству орієнтована на поточний період діяльності та оцінку вірогідності настання банкрутства в найближчий період часу.

Дане визначення доповнює підхід, наведений в роботі А.І.Пушкаря, А.М.Тридіда і А.Л.Колоса [5], які підкреслюють, що антикризіве управління має стратегічний характер і полягає в оперативному реагуванні на прояви кризотвірних факторів, які свідчать про негативні тенденції, що намітилися, шляхом своєчасної розробки і реалізації актуальних антикризівих програм. Антикризіве управління

має бути спрямоване як на виживання та розвиток суб'єкта господарювання в довгостроковому аспекті (в тому числі недопущення кризи), так і на подолання кризи, що вже розпочалася (забезпечення виживання в короткостроковому аспекті).

Подібну точку зору має український учений проф. І.О.Бланк [2]. Хоча сутність даного терміну в нього розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації цього процесу, описаний підхід і його складові можна використовувати для характеристики антикризового управління в цілому. Згідно з даною точкою зору, політика антикризового фінансового управління є частиною загальної фінансової стратегії організації і полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загрози банкрутства і задіянні механізмів фінансового оздоровлення організації, що забезпечують її вихід з кризового стану. Перевагою такого підходу є чіткість визначення змістовних ознак, логічність побудови основних етапів роботи, визначення зв'язків між результатами і змістом роботи на кожному етапі управлінського процесу.

З урахуванням узагальнення літературних джерел і синтезу найбільш характерних особливостей антикризового управління вважаємо за можливе таке його визначення. *Антикризове управління діяльністю комерційного банку – це комплекс заходів щодо виявлення кризотвірних факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності комерційного банку, реалізацію його стратегії та прогресивний розвиток.*

Запропоноване визначення антикризового управління дозволяє розробляти й впроваджувати ефективні антикризові програми, бо воно науково обгрунтоване, конкретне, враховує аспекти діяльності комерційного банку, необхідність виявлення кризотвірних факторів шляхом сканування зовнішнього і внутрішнього середовища, оперативність і специфічність заходів профілактики та нейтралізації кризових явищ, охоплює всі етапи антикризових заходів і має стратегічну спрямованість, тобто враховує цілі як довгострокового так і короткострокового характеру.

1. Антикризисное управление. Общие основы и особенности России: Уч. пособие/ И.К.Ларионов, Н.И.Брагин, А.Т.Алиев и др.; Под ред. И.К.Ларионова. – М.: Изд. Дом «Далинов и К», 2001. – 247 с.

2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. – К.: Ника-Центр, 1999. – 592 с.

3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др.; Под общ. ред. Н.Г.Данилочкиной – М.: Аудит,

ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.;

5. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. – Харьков: ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

6. Стратегия и тактика управления фирмой; Под ред. А.П.Градова, Б.И.Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 398 с.

7. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З.Базаров, С.Г.Беляев, Л.П.Белах и др.; Под ред. С.Г.Беляева и В.И.Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

8. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.

Отримано 14.05.2003

УДК 659. 1.07

В.И.ОСПИЩЕВ, канд. экон. наук, **Д.А.ПРУНЕНКО**, **А.Н.ОВЧАРОВ**

Харьковская государственная академия городского хозяйства

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ ОТ РЕКЛАМЫ НА ТРАНСПОРТЕ

Используя метод экспертного анализа, выявляются факторы, влияющие на поступления средств от рекламы на транспорте и позволяющие экономить бюджетные средства города.

Анализ результатов деятельности Харьковского коммунального предприятия «Горэлектротранс» (ХКП «Горэлектротранс») за 2002 г., проведенный специалистами кафедры «Транспортные системы и логистика» Харьковской государственной академии городского хозяйства, свидетельствует о том, что данное предприятие несет убытки, которые покрываются бюджетным финансированием. В результате исследования финансово-хозяйственной деятельности ХКП «Горэлектротранс» было установлено, что одним из существенных путей получения дополнительных денежных средств является предоставление подвижного состава для размещения рекламы. Так, в 2002 г. за эти услуги предприятие получило 459,1 тыс. грн., что составляет 1,2% от общего объема дохода предприятия. Такое низкое поступление выручки свидетельствует о том, что ХКП «Горэлектротранс» не уделяет нужного внимания привлечению рекламодателей и получает далеко не весь доход от размещения рекламы на подвижном составе.

Анализ последних исследований и публикаций показывает, что факторы, влияющие на поступление средств от рекламы на транспорте, ранее не определялись и не применялись в практической деятельности [3-5]. Поэтому целью настоящей статьи является определение этих факторов и повышение интереса рекламодателей к размещению