АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: НАПРЯМИ ДІЙ І ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ
ANTI-CRISIS MANAGEMENT: HOW TO HANDLE AND BASIC PROCESSES

УДК: 005.7 : 330.341:65.014:65.015

Терентьєва О.В.
к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємств
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Антикризове управління підприємством – нове явище для економіки України, що забезпечує стабільність функціонування підприємства. Поява антикризового управління зумовлена необхідністю фінансового оздоровлення численних підприємств, що функціонують у стані неплатоспроможності або у стані кризи та потребують управління, яке орієнтоване на виведення підприємства з цього стану.
Ключові слова: *антикризова діяльність, попередження, локалізація та ліквідація кризи.*

Антикризисное управление – новое понятие для экономики Украины, что отражает производственные отношения на уровне предприятия. Появление антикризисного управления обусловлено необходимостью финансового оздоровления многочисленных предприятий, функционирующих в состоянии неплатежеспособности или в состоянии кризиса и требуют управления, которое ориентировано на вывод предприятия из этого состояния.
Ключевые слова: *антикризисная деятельность, предупреждение, локализация и ликвидация кризиса.*

Crisis management now – a new concept for the economy of Ukraine, which reflects industrial relations at the enterprise level. The emergence of crisis management due to the need of financial recovery of many companies operating in a state of insolvency or in crisis and require management that is focused on the withdrawal of enterprises of this state.
Key words: *anti-crisis activities, prevention, localization and liquidation crisis.*

Постановка проблеми. Незалежно від плинності і змінюваності ринкового середовища, ефективність здійснення підприємницької діяльності визначає потребу у реалізації управлінських рішень, що дозволяють підприємствам долати навіть будь-які кризові явища.

Даниною певної моди у менеджменті можна вважати твердження значного числа науковців про те, що сукупність дій із визначення імовірності, виявлення і ліквідації кризи на підприємстві – це антикризовий менеджмент [1-7]. Оскільки антикризова діяльність підприємства відрізняється від антикризового управління і є, на нашу думку першоосновою для управління, то є потреба більш глибокого її дослідження.

Метою статті є дослідження процесів, що виконуються при виявленні і ліквідації кризових проявів та станів.

Результати дослідження. Антикризова діяльність підприємства є своєрідною специфічною сукупністю. Дана діяльність має всі основні ознаки господарської діяльності підприємства, але з орієнтацією на виявлення і ліквідацію кризових процесів. Залежно від характеру наявних і можливих проблем суб'єкта господарювання антикризова діяльність може мати економічне, соціальне, виробниче або комерційне спрямування. Протидія фінансовим проблемам підприємства потребує здійснення відповідних антикризових процесів у економічній діяльності суб'єкта господарювання. Запобігання трудовим і міжособовим та міжгруповим конфліктам на підприємстві має місце у рамках соціальної діяльності. Техногенна криза передбачає здійснення відповідних дій у виробничій та інноваційній діяльності. Навіть післяпродажний сервіс та комерційна діяльність потребують певних антикризових процесів. Тому, виходячи зі своєрідності здійснюваних процесів антикризова діяльність має бути самостійним напрямом у діяльності підприємства.

При цьому, хоча антикризова діяльність і стосується всіх сфер та напрямів діяльності підприємства і спирається на єдину особливу методологічну основу формалізації відносин та оцінки їх ефективності в умовах використання обмежених ресурсів, вона здійснює свій вплив через трудові ресурси підприємства – соціальну діяльність, а також систему планування, організації і контролю виконання господарських процесів – економічну діяльність (рис. 1).

Здійснення процесів антикризової діяльності не може відбуватися без відповідної узгодженої координації дій, тобто антикризового управління.

Суб'єкти антикризового управління із відповідною сукупністю функцій слугують надбудовою над базисними процесами антикризової діяльності, здійснюють цілеспрямований вплив на ці процеси. Антикризове управління на підприємстві характеризується наявністю сукупності форм і методів реалізації антикризових процедур, що використовуються для конкретного підприємства, тобто це специфічна система управління підприємством, що має за мету на локалізацію чи ліквідацію негативних ситуацій на підприємстві. Таким чином, можна констатувати, що антикризова діяльність підприємства є першоосновою його антикризового управління і окремою складовою підприємства.

Діяльність, яка має за мету своєчасне виявлення і усунення кризи – антикризова діяльність, на нашу думку, є сукупністю скоординованих у певному напрямі дій з попередження, локалізації і ліквідації кризових явищ та процесів. Таким чином, можна констатувати, що антикризова діяльність передбачає виконання сукупностей дій із таких напрямів: попередження кризи на підприємстві;

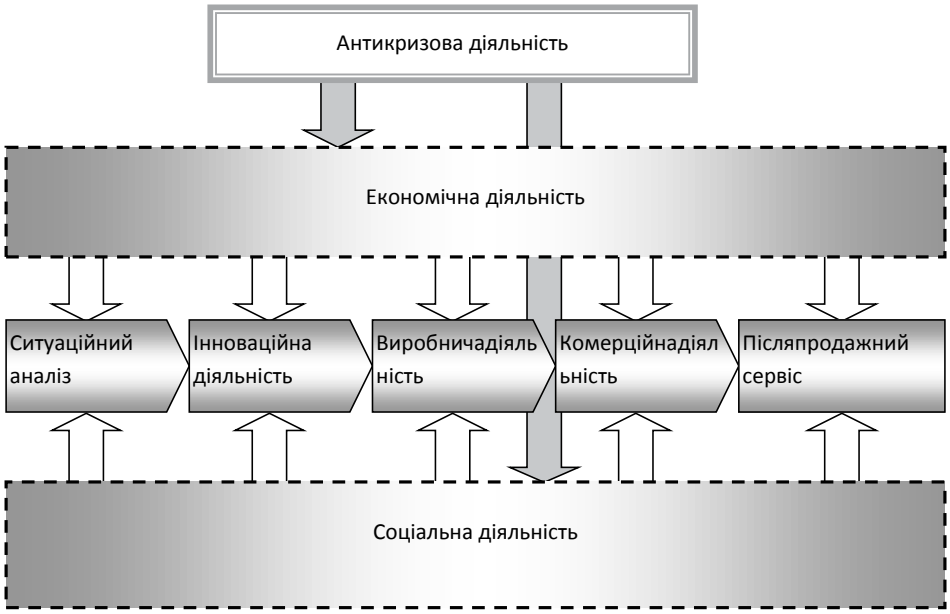

Рис. 1. Місце антикризової діяльності у сукупності напрямів діяльності підприємства [8]

локалізація кризи на підприємстві; ліквідація кризових процесів на підприємстві.

Дії із попередження кризи передбачають здійснення сукупності процесів із імовірності появи кризових виявів, їх можливого спрямування і масштабів розповсюдження. Локалізація кризи можлива у рамках дій, що спрямовані на визначення реальних масштабів і глибини проникнення кризових процесів, реалізації процедур щодо припинення активізації й розширення негативного впливу кризи на підприємство. Ліквідація кризи на підприємстві здійснюється у рамках санаційних процедур організаційно-технічного і фінансово-інвестиційного спрямування, а за відсутності дієвих результатів, ліквідаційних процедур локального і загального спрямування для підприємства.

При виконанні дій з напряму «Попередження кризи на підприємстві» необхідно виконати такі комплекси робіт, як: визначення сценаріїв розвитку кризи; прогнозування проявів кризових процесів; розробка заходів з попередження кризових явищ і процесів; реалізація заходів з попередження кризових явищ і процесів; оцінювання результативності заходів з попередження кризових явищ і процесів.

При визначенні сценаріїв розвитку кризи відбувається: формування сукупності можливих сценаріїв розвитку кризи; обрання найбільш імовірного сценарію розвитку кризи; опис ключових ознак найбільш імовірного сценарію розвитку кризи; підготовка звіту з імовірного сценарію розвитку кризи та його ключових ознак.

Для прогнозування виявів кризових процесів необхідно здійснити: розробку і актуалізацію методів моделювання розвитку кризи; вироблення і періодичну актуалізацію системи показників і індикаторів кризових явищ; визначення граничних значень показників і індикаторів кризових процесів; розрахунок і періодичну актуалізацію контрольних показників кризових явищ і процесів; інтерпретацію результатів розрахунку контрольних показників; складання звіту з прогнозування появи кризових процесів.

У складі комплексу робіт з розробки заходів щодо попередження кризових явищ і процесів необхідно здійснити: розроблення концепції подолання кризи за напрямами; розроблення плану (проекту) антикризових заходів; узгодження основних складових плану (проекту) антикризових заходів у часі, за ресурсами та виконавцями; затвердження плану (проекту) антикризових заходів.

Найбільш важливим при попередженні кризових явищ і процесів є комплекс дій щодо реалізації заходів з попередження кризових явищ і процесів необхідно: розробити концепцію подолання кризи за обраними напрямами; організувати виконання плану (проекту) антикризових заходів; формувати систему контролю параметрів виконання плану (проекту) попередження дестабілізації під впливом кризових проявів або процесів; створити умови для своєчасного і ефективного виконання робіт (заходів) антикризового проекту (плану).

Завершальним комплексом дій з попередження кризи є сукупність процедур щодо оцінювання результативності заходів з попередження кризових явищ і процесів. У рамках нього доцільно здійснювати: визначення складу об'єктів оцінювання результатів попереджувальних дій; встановлення меж (нормалей) оцінок показників, що характеризують результати попереджувальних дій; роз-

рахунок інтегрального значення результативності реалізації попереджувальних антикризових дій; формування оціночного висновку.

Здійснення антикризової діяльності за напрямом «Локалізація кризи на підприємстві» передбачатиме виконання комплексів робіт: діагностика кризових явищ і процесів; розробка заходів з локалізації кризи; реалізація заходів з локалізації кризи; оцінювання результативності заходів з реалізації кризи.

На початковому етапі локалізації кризи обов'язково проводиться діагностика наявних кризових явищ і процесів. Для цього необхідно здійснити: формулювання мети і визначення об'єкту діагностики (підприємство в цілому, функціонування окремих підрозділів, виробничі функції, види діяльності та ін.); визначення і обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностування; виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур; інтерпретування результатів розрахунків; кількісну і якісну ідентифікацію стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв); перевірку результатів діагностики.

На основі діагностичних даних щодо масштабів та глибини проникнення кризових процесів у діяльність суб'єкта господарювання необхідно здійснити розробку заходів з локалізації кризи. Це передбачає виконання таких робіт: розроблення концепції подолання кризи за напрямами; розроблення базових положень плану антикризових заходів; погодження плану антикризових заходів; затвердження плану антикризових заходів.

Головним у процесі боротьби з кризовими явищами є реалізація заходів з локалізації кризи. Хоча заходи з локалізації кризи попередньо сплановані і врегульовані, але для їхнього виконання необхідно виконати роботи із забезпечення виконання спланованих заходів. Серед таких робіт є: організація виконання плану антикризових заходів; періодичний контроль параметрів і ходу виконання плану антикризових заходів; матеріально-технічне забезпечення виконання плану антикризових заходів; ресурсне забезпечення виконання плану антикризових заходів; аналіз динаміки контрольованих показників; корегування ходу виконання плану антикризових заходів.

Завершальним етапом при локалізації кризи є сукупність процесів з оцінювання результативності заходів щодо локалізації кризи. На основі результатів оцінювання визначається комплекс подальших дій із локалізації кризи і доцільності переходу до фази її ліквідації. До складу комплексу робіт з оцінювання результативності заходів щодо локалізації кризи включають: визначення складу об'єктів оцінювання результатів локалізації кризи; встановлення меж (нормалей) оцінок показників, що характеризують результати локалізації кризи; розрахунок інтегрального значення результативності локалізації кризи; формування оціночного висновку.

Третій напрям антикризової діяльності – «Ліквідація кризових процесів на підприємстві» за сукупностями процесів, що здійснюються, схожий з напрямом «Локалізація кризи на підприємстві», але має іншу цільову орієнтацію. Якщо при локалізації кризи основна мета виконання робіт полягає у стабілізації стану суб'єкта господарювання і недопущення розширення кризи, то при ліквідації кризи необхідно підвищувати ефективність діяльності підприємства і усунення негативного впливу кризових процесів. На третьому напрямі антикризової діяльності слід здійснювати такі комплекси робіт: діагностика динаміки локалізації кризи; розробка заходів з ліквідації кризи; реалізація заходів з ліквідації кризи; оцінювання результативності заходів з ліквідації кризи.

Початковим комплексом робіт з ліквідації кризи повинна бути діагностика динаміки локалізації кризи. У рамках цього комплексу робіт здійснюється: формулювання мети і визначення об'єкту діагностики; визначення системи показників (критеріїв) для діагностування; виконання аналітичних процедур; інтерпретування результатів діагностики; перевірка результатів діагностики.

На основі результатів діагностики динаміки процесів з локалізації кризи відбувається комплекс робіт із розробки заходів щодо ліквідації кризи. Дані заходи потрібні для упорядкування і раціональної організації проведення дій з ліквідації кризи, встановлення обсягів і узгодження часу використання різних ресурсів. До складу даних робіт слід включати процеси: розроблення концепції заходів ліквідації кризи; розроблення базових положень плану антикризових заходів з ліквідації кризи; погодження плану антикризових заходів з ліквідації кризи; затвердження плану антикризових заходів з ліквідації кризи.

Виходячи зі змісту плану антикризових заходів із ліквідації кризи здійснюється реалізація заходів із ліквідації кризи. На цьому етапі робіт вживаються всі заходи, що забезпечують повну ліквідацію кризових процесів. У складі таких робіт обов'язково повинні бути: організація виконання плану заходів з ліквідації кризи; періодичний контроль параметрів і ходу виконання плану заходів із ліквідації кризи; матеріально-технічне забезпечення виконання плану заходів із ліквідації кризи; ресурсне забезпечення виконання плану заходів із ліквідації кризи; аналіз динаміки контрольованих показників плану заходів із ліквідації кризи; корегування ходу виконання плану заходів із ліквідації кризи.

Завершальним у загальному комплексі робіт із антикризової діяльності, особливо при ліквідації кризи на підприємств, є комплекс дій з оцінювання результативності заходів щодо ліквідації кризи. Ця сукупність робіт найбільш важлива для забез-

печення подальшої стабільної діяльності підприємства, визначення способів антикризової діяльності. У складі процесів з даного комплексу робіт повинні бути виконані: визначення складу об'єктів оцінювання результатів ліквідації кризи; встановлення нормалей оцінок показників, що характеризують результати ліквідації кризи; розрахунок інтегрального значення результативності ліквідації кризи; формування оціночного висновку щодо результатів ліквідації кризи.

Висновки з проведеного дослідження. Підводячи підсумок, слід констатувати, що антикризова діяльність, на нашу думку, складається з трьох основних напрямів (попередження кризи на підприємстві, локалізація кризи на підприємстві, ліквідація кризових процесів на підприємстві), що у свою чергу поділяються на комплекси робіт, за допомогою яких виконуються процеси із протидії кризовим виявам. Дані антикризові дії повинні координуватися – управлятися, що утворює відповідну систему антикризового управління. Залежно від цільової орієнтації антикризової діяльності вона може бути упереджуючою – проактивною, або локалізаційною – реактивною. Це і визначає характер антикризового управління – проактивне чи реактивне. Ліквідаційні процедури виконуються як у процесі упереджуючої, так і локалізаційної діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : [монографія] / М. К. Колісник. – Л. : Видавництво Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. – 206 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємствам / В.О. Василенко – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством / О. В. Мороз, І. В. Шварц. – Вінниця: Універсум-Вінниця, 2006. – 137 с.
4. Кукоба В. П. Стратегічні напрями розвитку антикризової системи управління радіотехнічних підприємств [Текст] / В. П. Кукоба / Стратегія економічного розвитку України: наук. зб.. Вип. 2-3 2000 – С. 259-263.
5. Кукоба В. П. Формування антикризових систем управління підприємств (на матеріалах радіотехнічних підприємств України) [Рукопис] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. П. Кукоба ; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2001. – 242 с.
6. Механізми антикризового управління в корпоративному секторі економіки / О.В. Манойленко. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 351 с.
7. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
8. Терентьева О.В. Організаційно-економічне забезпечення антикризової діяльності підприємств (за матеріалами підприємств з виробництва електродвигунів України) [Рукопись] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Терентьєва; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2015. – 237 с.

REFERENCES:

1. Antykryzove upravlinnia vyrobnycho-hospodarskymy strukturamy u mashynobuduvanni : [monohrafiia] / M. K. Kolisnyk. – L. : Vydavnytstvo Nats. un-tu "Lviv. Politekhnika", 2009. – 206 s.
2. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvam / V.O. Vasylenko – K.: TsUL, 2003. – 504 s.
3. Instytutsionalni osoblyvosti preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom / O. V. Moroz, I. V. Shvarts. – Vinnytsia: Universum-Vinnytsia, 2006. – 137 s.
4. Kukoba V. P. Stratehichni napriamy rozvytku antykryzovoi systemy upravlinnia radiotekhnichnykh pidpryiemstv [Tekst] / V. P. Kukoba / Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: nauk. zb.. Vyp. 2-3 2000 – S. 259-263.
5. Kukoba V. P. Formuvannia antykryzovykh system upravlinnia pidpryiemstv (na materialakh radiotekhnichnykh pidpryiemstv Ukrainy) [Rukopys] : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01 / V. P. Kukoba ; Kyiv. nats. ekon. un-t. – K., 2001. – 242 s. -
6. Mekhanizmy antykryzovoho upravlinnia v korporatyvnomu sektori ekonomiky / O.V. Manoilenko. – K.: Vyd-vo NADU, 2006. – 351 c.
7. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom / L. S. Sytnyk. – Donetsk: IEP NAN Ukrainy, 2000. – 503 s.
8. Terenteva O.V. Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia antykryzovoi diialnosti pidpryiemstv (za materialamy pidpryiemstv z vyrobnytstva elektrodvyhuniv Ukrainy) [Rukopys] : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / O. V. Terentieva; DVNZ "Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana". – Kyiv, 2015. – 237 s.

Terentieva O.V.
Candidate of Economic Sciences,
Senior Instructor at Department of Enterprise Economics
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine

ANTI-CRISIS MANAGEMENT: HOW TO HANDLE AND BASIC PROCESSES

Crisis management is now a new phenomenon for Ukraine's economy, providing stability to the company. The emergence of crisis management arose due to the need of financial recovery of many companies operating in a state of insolvency or in crisis and require management that is focused to the withdrawal of this state enterprise

This tendency towards a certain inclination in management statement has been put forward by a significant number of scientists that put forward a set of actions that pinpoint the occurrence, identify and eliminate the crisis in the company. This whole process is called crisis management. Since the anti-crisis activities of the company differ from the crisis management with the latter in our view being a fundamental principle for the management; thus there is a need of deeper study.

The aim of this article is to study the processes performed during the detection and elimination of critical symptoms and conditions. Depending on the nature of existing and potential future problems, the company's anti-crisis activities may be related to economic, social, industrial or commercial areas. Combating financial problems requires the implementation of relevant company processes in the economic crisis of the entity. The process of anti-crisis activities cannot be coordinated without proper coordination, i.e. crisis management.

Anti-crisis management in our opinion, consists of three pillars (prevention of crisis in the company, identifying thus containing the situation of crisis within the company, liquidation of the crisis processes in the company), which in turn are divided into complex stage in which processes are implemented to counter the crisis.

This anticrisis management actions should be coordinated to be properly handled and tackled thus forming an appropriate system of crisis management. Depending on the implementation to target anti-crisis activities, it can be preventive, meaning – proactive or localized- reactive thus determining the nature of crisis management – proactive or reactive. Liquidation procedures are performed in the process of prevention and restriction of activities.