УДК 65.014.1:016.1

**Власенко В. А.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

У роботі обґрунтовано методологічні та розглянуто прикладні рекомендації до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. Розкрито зміст складових антикризової програми розвитку підприємства. У результаті дослідження запропоновано внутрішню структуру антикризової програми розвитку підприємства в умовах розгортання кризових процесів. Розглянуто алгоритм процесу розробки та реалізації антикризової програми розвитку підприємства.

**Ключові слова:** криза, кризові процеси, кризові явища, антикризове управління, система антикризового управління підприємством, антикризова програма розвитку підприємства, антикризові заходи.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку національної економіки, яка функціонує в умовах соціальної напруженості, політичної нестабільності та обмеженості ресурсного потенціалу її основних галузей та ключових секторів, неминуче виникають кризові явища, що у майбутньому призводять до погіршення фінансового стану багатьох ринкових суб’єктів та відкриття проваджень щодо процедури їх банкрутства. В цих умовах застосування виваженої антикризової програми розвитку на підприємствах є важливим напрямом їх фінансової стабілізації та оздоровлення господарсько-фінансової діяльності.

Актуальність дослідження даної проблематики викликана тим, що реалії сучасного стану економіки України вимагають формування та впровадження на рівні окремих суб’єктів господарської діяльності ефективної антикризової програми розвитку, оскільки вона дозволяє визначити напрями виходу кожного підприємства із кризового стану та уникнути його потенційного банкрутства.

Сформована система ринкових відносин в Україні призвела до періодичного виникнення кризових явищ у ключових галузях національної економіки, поглиблення протиріч у процесі взаємодії між господарюючими суб’єктами [11, с. 35], що, у свою чергу, змушує керівників окремих підприємств своєчасно розробляти та впроваджувати сучасні концепції антикризового управління.

Проголошення активної стратегії подолання ознак кризи та недопущення її розгортання у кризову ситуацію на початку ХХІ ст. стало основним атрибутом ефективного управління для багатьох теоретиків та практиків в галузі менеджменту. Разом з тим, скорочення обсягів комерційно-виробничої та господарсько-фінансової діяльності підприємств на колишніх ринкових сегментах, оптимізація чисельності кадрового складу відповідно до потреб виробничого процесу, недостатність фінансових ресурсів призводять до необхідності розробки і впровадження дієвих інструментів антикризового управління та окремих антикризових заходів, а тому їх практичне втілення є актуальним завданням, що потребує свого невідкладного вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування ефективних систем антикризового управління на підприємствах, розробки механізмів подолання кризового стану суб’єктів господарської діяльності знайшли своє ґрунтовне висвітлення у фундаментальних працях провідних українських та іноземних науковців, серед яких слід виокремити Беляєва С. Г., Бланка І. О. [2], Ван Хорна Дж. К., Василенка В. О., Градова А. П., Короткова Е. М., Лігоненко Л. О. [9], Мечлапа Ф., Пушкаря О. І., Тридіда О. М., Колоса А. Л. [12], Ряховську А. М., Кована С. Є. [1], Терещенка О. О., Уткіна Е. О., Харварда Дж., Чернявського А. Д., Штангрета А. М. [15] та інших.

У своїх працях сучасні вчені і практики висвітлили загальні теоретичні питання антикризового управління [1, 2, 10-12, 15], визначили сутність, особливості формування та складові системи антикризового менеджменту [3, 9, 12, 15], зупинилися на аналізі галузевих особливостей антикризового управління суб’єктами ринкових відносин [4, 5, 7, 8], розглянули чинники, що впливають на вибір стратегічної програми антикризового управління підприємством в умовах мінливого конкурентного середовища [6, 13].

Проте, віддаючи належне науковому доробку провідних вчених у цьому напрямі досліджень, слід визнати, що розробка ефективної системи антикризового управління підприємствами разом із її організаційним забезпеченням в умовах нестабільності економічного середовища та поглиблення економічної кризи надалі залишається дискусійним, практично значущим та повністю не вирішеним науковим завданням, що вимагає проведення ретельного наукового дослідження.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Формування цілісної системи управління підприємством в умовах трансформаційних процесів є неможливим без повноцінного функціонування кожної його функціональної підсистеми. Важливе місце у складі внутрішніх підсистем підприємства має відводитися системі антикризового управління, що повинна ефективно функціонувати під час стабільного стану внутрішнього та зовнішнього середовища, а також у періоди зародження і розгортання кризових явищ та переростання їх у системні кризи.

Створення повноцінної системи антикризового управління на сучасному підприємстві разом із її організаційно-методичним забезпеченням на сьогодні є об’єктивною необхідністю для підприємств різних форм власності та галузевої приналежності. З цих позицій, застосування на підприємстві відповідного інструментарію антикризового управління сприятиме чіткій регламентації роботи даної системи. Практичне втілення цього інструментарію вимагає реалізації відповідних заходів з боку управлінського персоналу, впровадження антикризових програм розвитку на кожному підприємстві та визначає практичну спрямованість системи антикризового управління суб’єктів господарської діяльності в умовах трансформаційних процесів.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування методологічних та розгляд прикладних засад формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах трансформаційних процесів.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано наступні завдання: розкрити зміст складових антикризової програми розвитку підприємства; запропонувати внутрішню структуру антикризової програми розвитку підприємства в умовах розгортання кризових процесів; розглянути процес розробки та реалізації антикризової програми розвитку підприємства у вигляді відповідного алгоритму.

**Виклад основного матеріалу.** Варто відзначити, що антикризова програма розвитку повинна розроблятися на підставі детального аналізу фінансового стану підприємства, визначення глибини фінансової кризи та чинників, що призвели до її виникнення. Ця програма має являти собою деталізований комплекс антикризових заходів, що будуть реалізовані на практиці, а її зміст та структура повинні обумовлюватися результатами проведеної діагностики, метою антикризового управління, його існуючими обмеженнями [13, с. 161].

Тому антикризова програма розвитку підприємства має бути спеціальним внутрішнім документом, у якому систематизовано викладатиметься перелік основних заходів, що плануються здійснити у межах його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства із кризового стану.

З іншого боку, внутрішня структура антикризової програми розвитку підприємства не потребує особливої формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією фінансової кризи та сутністю заходів, що передбачаються до реалізації [8, с. 68].

Зрештою, на стратегічному рівні підприємства його вищим керівництвом повинна бути розглянута та затверджена приблизна структура антикризової програми розвитку, що може стати частиною перспективного плану розвитку основних напрямів господарської діяльності. У той же час, антикризова програма розвитку виступатиме інструментом документаційного забезпечення роботи фахівців фінансової підсистеми торговельного підприємства, які зацікавлені у його ефективному подальшому функціонуванні та майбутньому розвитку.

На тактичному рівні ця програма повинна прийматися до відома працівниками структурних підрозділів підприємства та беззаперечно виконуватися у розрізі відповідних заходів. Цей рівень передбачатиме можливість практичного розгляду структури антикризової програми розвитку із можливістю внесення коректив до її основних розділів під час розподілу функціональних обов’язків та повноважень між ключовими учасниками.

Мета антикризової програми розвитку підприємства вважатиметься досягнутою, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та функціональних заходів зможе вийти з фінансової кризи і забезпечить свою прибутковість та конкурентоспроможність не тільки у короткостроковому, але й у довгостроковому періоді [6, с. 39].

На наш погляд, рекомендований авторський варіант структури антикризової програми розвитку підприємства має включати шість розділів:

1. Загальна характеристика стану кризи розвитку та фінансової кризи, основних причин, що їх обумовили, та проблем, які потребують вирішення.

2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників.

3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні).

4. Перелік антикризових заходів, що плануються, із визначенням детального плану-графіку реалізації кожного з них.

5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію антикризової програми розвитку (якщо планові антикризові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).

6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації антикризової програми його розвитку, у тому числі план обслуговування та погашення боргів.

Необхідно наголосити на тому, що у дієвій антикризовій програмі розвитку підприємства за умов розгортання фінансово-економічної кризи повинні деталізуватися завдання, що стоять перед працівниками, визначатися дії та заходи, необхідні для їх виконання, встановлюватися відповідальні особи, визначатися строки її реалізації та необхідні обсяги ресурсів. Це сприятиме упорядкуванню окремих антикризових заходів на рівні структурних підрозділів підприємства та забезпеченню його довгострокових конкурентних переваг у стратегічній перспективі.

Разом з тим, на рівні підприємства розробкою антикризової програми розвитку повинен займатися директор (засновник, власник, голова правління), фінансовий директор (заступник директора з фінансової роботи, головний бухгалтер) та фінансовий менеджер (бізнес-аналітик). На останнього покладатиметься найбільша відповідальність за аналітичну частину цієї програми, що передбачатиме детальну оцінку реального фінансового стану підприємства та регламентацію окремих антикризових заходів. Інші працівники апарату управління підприємством також повинні бути залучені у якості кваліфікованих експертів до процесу реалізації окремих розділів, положень та завдань антикризової програми його розвитку.

Таким чином, практична реалізація антикризової програми розвитку на українських підприємствах в умовах трансформаційних перетворень дозволить об’єднати основні напрями політики антикризового фінансового управління, створити дієвий механізм нейтралізації фінансових ризиків та здійснити оцінку потенціалу розвитку кожного господарюючого суб’єкту залежно від мінливих умов зовнішнього середовища.

Варто відзначити, що система антикризового управління підприємством являє собою спеціально організоване управління, що націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2, с. 291; 3, с. 58]. Існує думка, що система антикризового управління – це система подолання кризових явищ, яка складається із наступних підсистем, що спеціалізуються на виконанні специфічних функцій, а саме: підсистема діагностики; антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління [9, с. 33]. Тобто, система антикризового управління є складовою загальної системи управління підприємством, що створюється з метою реагування на кризові явища та недопущення їх переростання у глибокі кризи.

Вважаємо за необхідне констатувати, що рівень організаційного забезпечення системи антикризового управління на багатьох українських підприємствах є недостатнього високим, оскільки на них відсутні сучасні відділи (служби, сектори) та окремі фахівці, які б відповідали за реалізацію ключових етапів процесу антикризового управління. Все це не сприяє подальшому розвитку підприємств у напрямі інтеграції до ринкових умов господарювання. Основні недоліки, на наш погляд, криються у роботі їх комерційно-виробничої та фінансово-економічної підсистем.

Не викликає сумніву теза про те, що робота системи антикризового управління в умовах розгортання кризових процесів має бути спрямованою на розробку та реалізацію перспективних антикризових програм розвитку підприємств. Враховуючи унікальність змісту окремих антикризових заходів під час реалізації антикризової програми розвитку підприємства, деякі дослідники розглядають концептуальні засади формування стратегічної програми антикризового управління [6, с. 39-40], а також етапи її практичної реалізації на підприємстві [12, с. 161-164]. Проте, розгляд антикризової програми розвитку підприємства у контексті реалізації тактичного механізму антикризового управління та прикладного інструментарію повсякденної роботи відповідного функціонального підрозділу (сектору антикризового управління) практично не здійснюється.

Відповідно до цього, автором пропонується до впровадження блок-схема процесу розробки та реалізації антикризової програми розвитку підприємства, що буде формуватися поетапно і передбачати реалізацію послідовних дій (рис. 1).

2. Визначення глибини кризи у діяльності підприємства

3. Визначення складових системи антикризового управління

4. Оцінка ефективності реалізації антикризових політик на підприємстві

5. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

6. Розробка антикризової програми розвитку підприємства

7. Впровадження антикризової програми розвитку підприємства та контроль за її виконанням

Реалізація антикризової програми розвитку підприємства

частково

так

Коригування антикризової програми розвитку підприємства

Продовження реалізації розробленої антикризової програми розвитку підприємства

8. Розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи у діяльності підприємства

1. Діагностика стану розвитку підприємства

ні

Рис. 3.1. Рекомендована блок-схема процесу розробки та реалізації антикризової програми розвитку підприємства [авторський варіант]

Як ми бачимо із рис. 1, рекомендований процес розробки та реалізації антикризової програми розвитку підприємства, що графічно представлений у вигляді алгоритму, має передбачати проходження наступних етапів:

1. Діагностика стану розвитку підприємства. Цей етап має передбачати виявлення ознак розгортання кризових явищ і наявності потенційної загрози банкрутства підприємства.

2. Визначення глибини кризи у діяльності підприємства. Результати проведеної діагностики дадуть можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а, отже, дозволять визначити цілі та завдання системи антикризового управління: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи [7, с. 205].

3. Визначення складових системи антикризового управління. На цьому етапі необхідно встановити склад об’єктів системи антикризового управління, визначити повноваження і відповідальність суб’єктів, які будуть брати на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур та впровадження антикризової програми розвитку підприємства.

4. Оцінка ефективності реалізації антикризових політик на підприємстві. Необхідно зазначити, що залежно від функціональної спрямованості стратегічних і тактичних антикризових заходів на підприємстві повинні виділятися окремі функціональні антикризові політики: антикризова кадрова політика; антикризова маркетингова політика; антикризова інвестиційна політика; антикризова виробнича політика тощо.

5. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства. Оцінюючи ресурсний потенціал, вищому керівництву підприємства слід звернути увагу на такі характеристики, як: достатність ресурсів; їх гнучкість і адаптивність; перспективність ресурсного потенціалу [1, с. 40].

6. Розробка антикризової програми розвитку підприємства. Ця програма повинна являти собою деталізований комплекс антикризових заходів, що мають бути реалізовані на практиці, а її зміст та структура будуть обумовлюватися результатами проведеної діагностики, метою антикризового управління, його ресурсним потенціалом.

7. Впровадження антикризової програми розвитку підприємства та контроль за її виконанням. На цьому етапі вище керівництво повинне здійснити практичну реалізацію запропонованої антикризової програми розвитку підприємства. У цьому контексті можуть спостерігатися три сценарії подальших дій відповідальних фахівців:

- якщо програма не може бути реалізована повністю – необхідно повернутися до 4, 5 і 6 етапів даного процесу і переглянути основні антикризові заходи на кожному з них;

- якщо програма може бути реалізована частково – доцільно в разі необхідності прийняти коригуючі антикризові заходи щодо її практичної реалізації;

- якщо програма може бути реалізована повністю – потрібно продовжувати реалізацію основних положень розробленої антикризової програми розвитку підприємства у повному обсязі із дотриманням існуючих ресурсних обмежень.

8. Розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи у діяльності підприємства. Цей етап є завершальним при реалізації антикризової програми розвитку підприємства. Проте, враховуючи наявні ознаки перманентної кризи, вищому керівництву підприємства (при формуванні стратегічних антикризових заходів) та відповідальним фахівцям (при втіленні оперативних і тактичних антикризових заходів) необхідно постійно переглядати зміст існуючих антикризових програм розвитку, вносити відповідні корективи або розробляти нові в разі економічної доцільності.

Запропонована послідовність основних етапів у вигляді замкнутого циклу сприятиме практичній реалізації окремих положень антикризової програми розвитку підприємства в цілому.

**Висновки.** Отже, узагальнюючи викладений вище матеріал, слід відзначити, що практичне антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів на основі запропонованого принципового підходу та підвищення ефективності реалізації антикризових заходів його розвитку у сучасних умовах можливі тільки при умові втілення дієвих антикризових стратегій. В якості практичного інструментарію його роботи рекомендовано блок-схему процесу розробки та реалізації антикризової програми розвитку підприємства.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень залишаються питання успішного впровадження антикризових програм розвитку та формування ефективного методичного забезпечення системи антикризового управління на підприємствах, реалізації сучасного інструментарію оцінки їх фінансового стану, що передбачає застосування комплексного підходу і здійснення подальших напрацювань у даному напрямі.

**Список використаних джерел:**

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : [монография] / под ред. А. Н. Ряховская, C. E. Кован. – Москва : Сварог, 2016. – 169 с*.*

2. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия : [учеб. курс] / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с.

3. Височіна Л. В. Необхідність впровадження системи антикризового управління на підприємстві / Л. В. Височіна // Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право. Сер. «Економічні науки». – 2016. – № 2. – С. 57–65.

4. Головач К. С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / К. С. Головач // Агросвіт. – 2016. – № 22. – С. 62–66. – Режим доступу : http://www.agrosvit.info/ pdf/22\_2016/12.pdf (10.01.2017). – Заголовок з екрану.

5. Еш С. М. Особливості антикризового управління в підприємствах харчової промисловості / С. М. Еш // Економіка АПК. – Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2009. – № 7. – С. 67–70.

6. Іртищева І. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні / І. Іртищева, С. Мінакова // Економіст. – 2015. – № 11. – С. 38–40.

7. Ковбатюк М. В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі / М. В. Ковбатюк, В. В. Шкляр // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5. – С. 201–210.

8. Левченко Ю. Г. Розробка та обгрунтування антикризових заходів на підприємстві [Текст] / Ю. Г. Левченко, А. В. Ківер // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 5. – С. 66–70.

9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л. О. Лігоненко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

10. Оглобіна В. О. Теоретичні засади антикризового управління / В. О. Оглобіна // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 31–35.

11. Петрук І. П. Антикризове управління як інструмент подолання ірраціональної структури національної економіки / І. П. Петрук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2. – С. 34–38.

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

13. Семенов Г. А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / Г. А. Семенов, О. В. Ярошевська // Держава та регіони. – 2010. – № 3. – С. 159-166.

14. Фіалковська А. А. Антикризове управління підприємствами як умова економічного зростання України / А. А. Фіалковська // Економічний вісник університету. – 2014. – Вип. 20/3. – С. 278–281.

15. Штангрет А. М. Антикризовий механізм управління економічною безпекою підприємства / А. М. Штангрет, М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 3. – С. 51–55.

**Власенко В. А.**

Высшее учебное заведение Укоопсоюза

«Полтавский университет экономики и торговли»

**ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

**Резюме**

В работе обоснованы методологические и рассмотрены прикладные рекомендации к формированию антикризисной программы предприятия в условиях интеграционных процессов. Раскрыто содержание составляющих антикризисной программы предприятия. В результате исследования предложены внутреннюю структуру антикризисной программы предприятия в условиях развертывания кризисных процессов. Рассмотрен алгоритм процесса разработки и реализации антикризисной программы предприятия.

Ключевые слова: кризис, кризисные процессы, кризисные явления, антикризисное управление, система антикризисного управления предприятием, антикризисная программа развития предприятия, антикризисные меры.

**Vlasenko V.A.**

Higher educational establishment of Ukoopspilka

«Poltava University of Economics and Trade»

**PRINCIPAL APPROACH TO THE FORMATION OF AN ANTI-CRISIS PROGRAM FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION PROCESSES**

**Summary**

The paper methodological and applied recommendations for the formation of anti-crisis program of enterprise development in terms of integration processes are substantiated. The contents of the components of the anti-crisis program of enterprise development are revealed. As a result of the research, the internal structure of the enterprise's anti-crisis program was proposed in the conditions of crisis process deployment. The algorithm of the process of development and implementation of anti-crisis program of enterprise development is considered.

**Key words:** crisis, crisis processes, crisis phenomena, anti-crisis management, system of anti-crisis enterprise management, anti-crisis program of enterprise development, anti-crisis measures.