

УДК 335.123

Колянюк О. В.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. *Стаття присвячена антикризовому формату управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін світової економіки. Конкретизовано основні концептуальні засади антикризового управління. Сформульовано авторський підхід до розуміння властивостей та особливостей програми антикризового управління, яка має бути основною складовою соціально-економічної системи. Антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи. У статті сформульовано основні умови, які забезпечують ефективне вдосконалення програми антикризового управління діяльністю підприємства. Метою антикризової програми є вирішення конкретного набору проблем та використання як інструменту для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства і його довгострокового існування. Розробка та впровадження цільової антикризової програми є критичними, оскільки вона дозволяє комплексно розв'язати різноманітні завдання у різних функціональних галузях, таких як збут продукції, фінанси, персонал, виробнича система, управління та інші. Створення антикризової програми базується на проведеному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства. Розроблена програма (план) фінансового оздоровлення служить необхідною основою для формування інших похідних документів, таких як бізнес-план фінансового оздоровлення та план санації підприємства, що можуть бути підготовлені за потреби. Виокремлені основні складові, що характеризують ефективність програми антикризового управління підприємством. Зроблено висновок, що для розробки якісної та науково обгрунтованої програми необхідно створити відповідний пакет методичних матеріалів, який враховує теоретико-методичні засади програмно-цільового планування, а також галузеві та організаційно-правові особливості конкретного підприємства. Досягнення стабільності в результатах функціонування як підприємств, так і суспільства в умовах сучасної економіки має бути ключовим елементом програми антикризового управління. Виходячи з сучасного стану економіки в процесі глобалізаційних змін та військового стану, запропоновано заходи щодо її вдосконалення.*

Ключові слова: антикризове управління, програма, глобалізація, криза, діагностика, антикризовий менеджмент.

Kolyanko O. V.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

DEVELOPMENT OF THE ANTI-CRISIS PROGRAM OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES AND MEASURES REGARDING ITS IMPLEMENTATION

Abstract. *The article is dedicated to the crisis management format of enterprises in the context of global changes in the world economy. The main conceptual principles of crisis management are specified, and an author's approach to understanding the properties and features of the crisis management program, which should be a key component of the socio-economic system, is formulated. Crisis management is a comprehensive management system aimed at preventing crisis phenomena and identifying the causes of a crisis. The article formulates the main conditions that ensure the effective improvement of the crisis management program of enterprise activities. The purpose of the crisis management program is to address a specific set of problems and serve as a tool to achieve the strategic development goals of the enterprise and its long-term existence. The development and implementation of a targeted crisis management program are critical, as it allows for a comprehensive solution to various tasks in different functional areas, such as product sales, finance, personnel, production system, management, and others. The creation of a crisis management program is based on monitoring the internal and external environment of the manufacturing enterprise. The developed program*

(plan) for financial recovery serves as a necessary basis for forming other derivative documents, such as a business plan for financial recovery and a plan for enterprise rehabilitation, which can be prepared as needed. The identified components that characterize the effectiveness of the enterprise's crisis management program have been highlighted. It was concluded that in order to develop a high-quality and scientifically based program, it is necessary to create an appropriate package of methodological materials that takes into account the theoretical and methodological principles of programmatic planning, as well as the branch and organizational, legal features of a particular enterprise. Achieving stability in the results of functioning for both enterprises and society in the conditions of the modern economy should be a key element of the crisis management program. Based on the current state of the economy in the process of global changes and military conditions, measures for its improvement have been proposed.

Key words: anti-crisis management, program, globalization, crisis, diagnostics, anti-crisis management.

JEL Classification: M00, M11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-09>

Постановка проблеми. В Україні проведення економічних реформ викликало ряд проблем у суспільно-політичних та економічних сферах із різних причин. Більшість підприємств стали свідками кризових явищ через низьку ефективність, відсутність ефективних стимулів для розвитку підприємницької активності, неадекватний механізм управління фінансами, цінові диспропорції та негативний вплив зовнішнього середовища, особливо в умовах військового стану.

Однією з головних проблем для системи управління підприємствами є необхідність впровадження антикризових механізмів. При цьому організація таких механізмів повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, його розмір, форму власності та інші аспекти. В даному контексті керівники підприємств і менеджери різних рівнів мають проводити антикризову діагностику фінансового стану підприємства та розробляти антикризові програми для уникнення можливого банкрутства.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій висвітлює широкий спектр питань, пов'язаних із проблематикою антикризової діяльності. Багато науково-методичних, прикладних та навчальних праць присвячено розгляду цієї теми. Серед визначних дослідників антикризової діяльності та управління можна виокремити таких науковців, як І. С. Ладунка, О. В. Лисюк, Г. М. Романяк, В. Крутько, Р. Е. Куїн, К. Кім, У. Мاستенбрук, Л. Я. Балаш, І. О. Бланк, О. В. Бінерт, О. О. Терещенко, Р. Хіт, Ю. В. Яковець та інші. Кожен із них вніс значний вклад у розвиток антикризового управління. Однак, на нашу думку, існує недостатня увага до змістовних характеристик і структури питань, пов'язаних із розробкою та реалізацією антикризових програм.

Постановка завдання. Обґрунтування теоретичних концепцій та практичних порад стосовно створення антикризової програми для фірми та рекомендацій із її впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожен бізнес є унікальною відкритою соціально-економічною системою, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем, включаючи кризові ситуації. Отже, керівники повинні обґрунтовувати не лише зміст, а й послідовність реалізації антикризових заходів.

Для ефективного подолання кризових ситуацій важливо розробляти науково обґрунтовану концепцію. Ця концепція визначає загальну систему дій, спрямованих на досягнення мети – подолання взаємозалежних кризових явищ. Вона включає в себе найбільш загальні підходи, засоби, методи та інструменти антикризового управління.

Для впровадження концепції подолання кризи рекомендується розподіл завдань на три етапи:

I. Комплексний аналіз та оцінка стану підприємства.

II. Розробка та впровадження першочергових заходів для подолання виявлених кризових явищ.

III. Розробка стратегії для остаточної стабілізації та подолання наслідків кризи.

Для забезпечення системного та цільового підходу до подолання кризи рекомендується розробка антикризової програми. Наявність такої програми дозволяє більш детально організувати роботу з подолання кризи як на рівні всього підприємства, так і в окремих його підсистемах.

Метою антикризової програми є вирішення конкретного набору проблем та використання як інструменту для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства і його довгострокового існування. Розробка та впровадження цільової антикризової програми є критичними, оскільки вона дозволяє комплексно розв'язати різноманітні завдання у різних функціональних галузях, таких як збут продукції, фінанси, персонал, виробнича система, управління та інші.

На основі цільової антикризової програми повинен бути визначений відповідний антикризовий “стратегічний набір”. Розробка стратегічного набору спрямована на розробку та балансування стратегій диверсифікації джерел постачання, фінансової реструктуризації та коригування “портфеля”, а також подолання локальних криз в окремих функціональних сферах підприємства. Для реалізації антикризової стратегії необхідно розробляти систему функціональних стратегій, які конкретизують загальний зміст управлінського виходу підприємства з кризи та ліквідації її наслідків. Значущість окремих функціональних стратегій залежатиме від причин (джерел) кризи. Стратегічні та тактичні антикризові заходи включаються в антикризову програму.

Розробка антикризової програми – це одне з найважливіших та відповідальних завдань, оскільки детальний відбір антикризових заходів гарантує вихід підприємства зі стану кризи із мінімальними збитками протягом найкоротших термінів.

Створення антикризової програми базується на проведеному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, який включає в себе:

- комплексну діагностику результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчення динаміки ключових показників (виробництво, доходи, витрати, прибуток, активи, капітал, а також рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансова стійкість);
- визначення обсягу, структури і графіка погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- встановлення основних причин виникнення та заглиблення кризи на підприємстві;
- оцінку розмірів та можливих наслідків подальшого заглиблення кризових явищ і терміну виникнення ситуації банкрутства;
- оцінку внутрішніх можливостей підприємства для локалізації та подолання кризових явищ [1].

Розглянемо деякі підходи до створення антикризових програм управління підприємством. Пропонується формувати програму антикризового уп-

равління відповідно до різних сфер діяльності підприємства, таких як маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика, організаційне управління і операційний менеджмент.

Також зазначається, що впровадження антикризової програми вимагає узгодження та координації заходів усіх зазначених напрямків. Ефективна та взаємодіюча реалізація заходів в межах цих напрямків дозволить вивести підприємство зі стану кризи та сприятиме його фінансовому оздоровленню.

Для впровадження концепції подолання кризи організаційно рекомендується поділ робіт на три етапи:

1. Комплексний аналіз та оцінка стану підприємства; ідентифікація типів кризових явищ та механізмів їх взаємозв'язку.

2. Розробка та виконання першочергових заходів, спрямованих на подолання виявлених кризових явищ.

3. Розробка стратегії з остаточної стабілізації, подолання наслідків криз, перехід до зростання або ліквідації підприємства.

Відповідно до встановлених вимог на рисунку 1 представлено орієнтовний формат (структуру) антикризової програми.

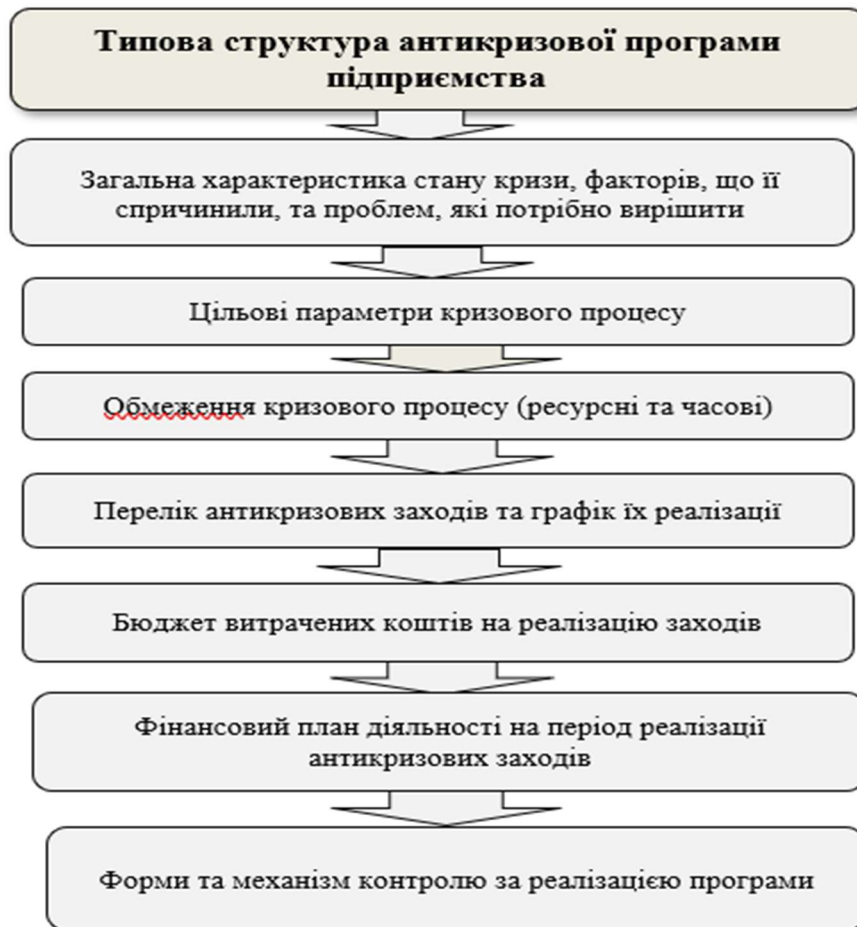


Рис. 1. Типова структура антикризової програми підприємства

Антикризова програма формується на основі проведеної оцінки фінансового стану та ризику банкрутства підприємства, вивчення ймовірних наслідків ситуації банкрутства та оцінки можливостей підприємства у локалізації кризи.

Важливо обговорити та узгодити Програму антикризових заходів із власниками підприємства, оскільки окремі заходи щодо відновлення фінансової стійкості ризикують торкатися їхніх інтересів та не відповідати стратегічному відображенню перспектив розвитку підприємства.

План антикризових заходів розробляється на основі програми та є формою її деталізації та конкретизації. Він являє собою докладний план заходів із фінансового оздоровлення підприємства, включаючи конкретні заходи, їхні терміни, необхідні ресурси (фінансові кошти) та очікувані результати реалізації. План також визначає відповідальну особу та виконавців.

Програма та план антикризових заходів повинні відповідати наступним критеріям:

- Забезпечувати комплексний підхід до вирішення завдань фінансового відновлення та відновлення працездатності підприємства в цілому.
- Орієнтуватися на стратегічні інтереси підприємства, відповідати очікуванням власника, керівництва та персоналу.
- Бути привабливими для зовнішніх інвесторів, сприяти залученню необхідних фінансових ресурсів.
- Сформулювати конкретні, кількісно вимірювані та контрольовані цілі.
- Включати рішення, спрямовані на вирішення існуючих проблем і загроз для функціонування підприємства.
- Конкретизувати завдання для різних структурних підрозділів та функціональних служб підприємства.
- Передбачати конкретні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів та визначати можливі терміни їхньої реалізації [2].

Розроблена програма (план) фінансового оздоровлення служить необхідною основою для формування інших похідних документів, таких як бізнес-план фінансового оздоровлення та план санації підприємства, які можуть бути підготовлені за потреби.

Висновки і перспективи подальших досліджень в даному напрямі. На основі аналізу досягнень світових та вітчизняних дослідників у галузі антикризового управління були визначені ключові підходи та теоретичні засади, які стосуються сучасних викликів. Програма антикризового управління повинна охоплювати не лише своєчасну діагностику кризових ситуацій, а й проводити аналіз причин їх виникнення, розробляти систему заходів для функціонування в умовах кризи, а також розробляти план виходу та запобігання подібним кризовим явищам у майбутньому.

Кризові явища в економіці України вимагають системних наукових досліджень для формування та впровадження антикризових програм. Розробка

таких програм сприятиме ефективнішому подоланню криз та накопиченню досвіду, який буде корисним при розробці альтернативних антикризових програм для запобігання важким кризам.

Усі зміни на підприємстві, навіть в умовах кризи, повинні відбуватися без втрат керованості. Це досягається за допомогою поєднання цільового та системного підходу при розробці та впровадженні антикризової цільової програми. Існування такої програми дозволяє визначити послідовність дій підприємства в умовах запобігання або подолання кризи, створити основу для організаційно-практичних заходів із оздоровлення підприємства.

Для розробки якісної та науково обґрунтованої програми необхідно створити відповідний пакет методичних матеріалів, який враховує теоретико-методичні засади програмно-цільового планування, а також галузеві та організаційно-правові особливості конкретного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : монографія. К., 2001. 574 с.
2. Королько В. Г., Некрасова О. В. Корпоративна культура і PR. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2007. № 1. С. 115-129.
3. Палига Є. М. Корпоративне управління : навчальний посібник. Львів : Українська академія друкарства, 2007. 422 с.
4. Колянко О. В. Корпоративне управління : навчальний посібник. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2019. 343 с.
5. Молчанова Е. Ю. Внутрішньокорпоративна філософія та політика : навчальний посібник. К. : Дорадо, 2006. 248 с.
6. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2011. № 36. С. 240.
7. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 145.
8. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739.

REFERENCES

1. Lihonenko, L. O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* : monohrafiia, K., 574 s.
2. Korol'ko, V. H. and Nekrasova, O. V. (2007), *Korporatyvna kul'tura i PR, Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, № 1, s. 115-129.
3. Palyha, Ye. M. (2007), *Korporatyvne upravlinnia* : navchal'nyj posibnyk, Ukrain'ska akademiia drukarstva, L'viv, 422 s.
4. Kolianko, O. V. (2019), *Korporatyvne upravlinnia* : navchal'nyj posibnyk, Vyd-vo L'viv's'koho torhov-el'no-ekonomichnoho universytetu, L'viv, 343 s.

5. Molchanova, E. Yu. (2006), Vnutrishn'okorporatyvna filosofiiia ta polityka : navchal'nyj posibnyk, Dorado, K., 248 s.

6. Buhaievs'ka, Yu. V. (2011), Poniattia korporatyvnoi kul'tury: ii sut' i struktura, Zasoby navchal'noi ta naukovo-doslidnoi roboty, № 36, s. 240.

7. Petrova, I. L. (2015), Vplyv korporatyvnoi kul'tury na modernizatsiiu sotsial'no-trudovykh vidnosyn, Vcheni zapysky, № 40, s. 145.

8. Teron I. V. (2015), Korporatyvna kul'tura v mekhanizmaxh rehuliuвання sotsial'no-trudovykh vidnosyn, Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, № 6, s. 739.

Стаття надійшла до редакції 20 грудня 2023 року