

*Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів.*

*Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 11-12 грудня 2013.*

**УДК 336.7(075.8)**

**Н.Є. Юрик, к.е.н.**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**N.Y. Yuryk, Ph.D.**

### **THE FEATURES OF THE ANTI-CRISIS PROGRAM FORMATION**

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Одним із основних документів, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є антикризова програма.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни. Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених.

Як правило, більшість вітчизняних авторів пропонують певний набір антикризових заходів відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму), виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно [1]. А якщо необхідний результат не буде отриманий, то групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо. Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема професора Лондонської школи бізнесу С. Слеттера, на підставі детального вивчення практики трансформації компаній наголошується на необхідності індивідуального підбору антикризових процедур залежно від: причин кризи; ступеня її складності; відношення стейкхолдерів (фізичних та юридичних осіб, організацій та груп організацій, що мають інтерес до розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток); історичної спадщини; особливостей галузі; структури витрат підприємства тощо [2].

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

Формування антикризової програми має базуватися на дотриманні зазначених нижче принципів:

- забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.
- орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватися на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

- забезпечення відповідності антикризової програми наявними та можливими до залучення ресурсами підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства, необхідного для їх реалізації.
- відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Згідно даного принципу визначено час, який є у розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.
- обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.
- багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи.
- професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.
- колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.
- максимізації результативності антикризових заходів. Згідно з цим принципом перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.
- оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що унікальність та нестандартність формування антикризової програми обумовлена досить широким діапазоном альтернатив, які являють собою складний об'єкт оцінювання. Прийняття рішення щодо формування антикризової програми відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високої ризикованості, багатоаспектності ресурсного забезпечення та наслідків реалізації окремих рішень, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємопов'язаності окремих заходів. Визначені вище особливості завдання формування антикризової програми унеможливають застосування «класичних» математичних моделей, обумовлюють потребу розробки нового, адекватного методичного (інструментального) забезпечення.

### **Література**

1. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49–53.
2. Сомов Д. Розвиток методологічного інструментарію забезпечення процесу формування стратегії організації / Д. Сомов // Схід. – 2010. – № 1 (101). – С. 16–19.