

## АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ

*У статті розглянуті змістовні характеристики та питання методичного забезпечення розробки та виконання антикризової програми підприємств, що функціонують у ринковій економіці.*

*In this article the author describes the important characteristics and methodic issues of the exploration and realization of the anti-crisis program at the market-oriented enterprises.*

*Ключові слова: антикризова програма підприємства, антикризовий «стратегічний набір», криза, кризоутворювальні чинники.*

**Постановка проблеми.** Проблематика ідентифікації та подолання кризових явищ на підприємствах України, на жаль, продовжує бути актуальною темою. Перехід економіки України на ринкові принципи функціонування супроводжується нестабільністю та постійними змінами, що, як відомо, призвели до економічної кризи 90-х років в країні та, через деякий період стабілізації, – до кризи 2008 – 2010 р.р. Падіння економіки України стало одним з найбільших у Європі: ВВП у національній валюті зменшився більш ніж на 15%, а у перерахунку у доларах США – майже на 36%; у 2008 році в Україні ВВП на душу населення склав \$3,9 тис., а у 2009 — \$ 2,5 тис. (для порівняння у Білорусі – \$ 5,1 тис., у Польщі – \$ 11,1 тис.) [1]. Нестабільність та кризовий стан економіки негативно впливає на всі сфери суспільного та економічного життя країни. Дослідження компанії «Ернст енд Янг» «Вплив економічної кризи на українські компанії», що проводилося з 22 по 31 жовтня 2008 року у 143 провідних українських та іноземних компаніях свідчить про найбільш високий вплив кризи на галузь фінансових послуг (74%), нерухомість та будівництво (72%) та металургію та видобувну промисловість (70%). Решта галузей теж значно потерпають від кризових явищ. В межах того ж самого опитування з'ясувалося, що серед заходів щодо подолання кризи більшість компаній розглядає зниження витрат (76%), удосконалення управління фінансовими показниками та ліквідністю (54%), скорочення персоналу (28%), проведення реорганізації підприємства (27%). Серед антикризових заходів половина опитаних (51%) не розглядали можливість скорочення випуску продукції, диверсифікації виробництва. Перегляд стратегій вважали за потрібне здійснити тільки 13%; не приймати ніяких спеціальних заходів – 12% респондентів. Результати опитування свідчать про усвідомлення керівниками і власниками підприємств України наявності кризи, навіть причин, що її викликають, однак, розуміння та вміння долати кризу не має системного характеру. На вітчизняних підприємствах окремих галузей наявність досить значного потенціалу стикається з не завжди вдалим його використанням, що пояснюється, з одного боку, низьким рівнем адаптації теоретико-методичних прийомів управління підприємствами до специфічних умов їх функціонування, а з іншого – невмінням застосувати практичні інструменти діагностики їх роботи з метою виявлення кризових явищ та розробки відповідних заходів впливу на них. Для подолання труднощів кожне підприємство повинно ідентифікувати типи кризових явищ, які розрізняються за: механізмом формування та прояву, глибиною та масштабом впливу, можливістю та часом подолання, наслідками тощо., а також планувати і втілювати відповідні антикризові заходи.

**Аналіз публікацій.** За останні 20 років проблематиці антикризової діяльності присвячено багато робіт науково – методичного, прикладного та навчального характеру. Серед відомих дослідників проблематики антикризової діяльності та антикризового управління слід назвати таких вітчизняних та закордонних вчених: Алексєєв Н., Беляєв С.Г., Іванов Г.П., Коротков Е.М., Кошкін В.І., Крутько В., Куїн Р.Е., Кім К., Мاستенбрук У., Мінаєв Е.С., Панагушин В.П., Поляков Б.М., Терещенко О.О., Хіт Р., Яковець Ю.В. та ін. Кожен з них зробив вагомий внесок у розвиток антикризового управління. Проте, на наш погляд, недостатня увага приділяється змістовним характеристикам, структурі, методичним питанням розробки та виконання антикризової програми. Навіть Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» не містить усебічних рекомендацій щодо змісту та структури програми санації підприємств [2–4].

**Постановка завдання.** Теоретично доведено та підтверджено практикою наявність послідовності дій для подолання кризи, тому можна зробити висновок про можливість та потребу розробки загальних підходів до формування антикризової програми. Причому антикризова програма має право на існування не тільки в умовах, коли криза вже почалася, а й у період нормального функціонування підприємства. Зміст антикризової програми — це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Розробка її передбачає як велику дослідницько-аналітичну та планову роботу, так і організаційно – економічне, соціальне забезпечення. Метою статті є узагальнення та обґрунтування базових методичних підходів до розробки та виконання антикризової програми підприємств, а також розробка рекомендацій для формування пакету методичних матеріалів для відповідної програми.

**Виклад основного матеріалу.** Кожне підприємство – унікальна відкрита соціально-економічна та матеріально – речовинна система, що сприймає на себе впливи зовнішнього середовища, в тому числі й кризоутворювальних явищ, тому керівники та власники мають обґрунтовувати не тільки зміст, а й послідовність здійснення антикризових дій. Для використання науково обґрунтованого підходу подолання криз необхідно розробляти відповідну концепцію. Концепція подолання кризи визначає загальну систему дій, спрямованих на обґрунтування та досягнення поставленої мети – подолання взаємопов'язаних кризових явищ, передбачає використання найбільш загальних підходів, засобів, методів та інструментів антикризового управління. Для виконання концепції з подолання кризи організаційно пропонується поділ робіт на три етапи:

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

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

- після усвідомлення наявності певних кризових явищ – планування та застосування оперативних антикризових заходів, які мають на меті призупинити розвиток кризи та виграти час для розробки та застосування більш масштабних заходів. Заходи щодо оперативного подолання кризи можуть бути поділені на дві категорії: а) призначені для балансування відносин підприємства з зовнішнім оточенням; б) спрямовані на зміну параметрів внутрішнього середовища, в т.ч. систему цілей, задач та стратегій розвитку; орієнтовані на збереження відносин, що склалися;

- за умов досягнення мети попереднього етапу – перехід до впровадження тактичних стабілізаційних заходів, які характеризуються більшою адресністю, оскільки базуються на поглибленому аналізі кризових явищ.

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

- за умов досягнення мети попереднього етапу – перехід до розробки та впровадження заходів, що мають забезпечити «надійну стабілізацію», тобто нейтралізувати кризоутворювальні чинники, що сприяли розвитку кризи, а також перейти до ліквідації наслідків кризи

- стабілізація діяльності підприємства – основа для переходу до стратегічної діяльності для системи, що змінилася, внаслідок впливу кризи та антикризових заходів. Такий підхід сприяє спадковості управлінських рішень, надає процесу антикризової діяльності безперервного характеру.

Разом з тим, кожен з цих етапів може не дати очікуваних результатів, тоді криза стає некерованою та може призвести до самоліквідації підприємства та/або банкрутства. Така ситуація може настати навіть після невдалих оперативних заходів, не кажучи вже про подальші етапи.

Антикризові заходи спрямовані на внутрішні та зовнішні кризоутворювальні чинники і дозволяють підтримувати нормальне функціонування підприємства до тих пір, поки вони (заходи) відповідають переліку, змісту та механізму впливу зазначених факторів. Невідповідність заходів факторам призводить до наростання кризових явищ на підприємстві, сприяє формуванню криз різного масштабу та глибини. Для забезпечення поєднання системного та цільового підходу до подолання кризи на підприємстві необхідно формувати антикризову програму. Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з подолання (запобігання) кризи, як на підприємстві в цілому, так і в окремих його підсистемах.

Цільова антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі. Розробка і впровадження програми має важливе значення, оскільки дозволяє в комплексі вирішити ряд складних завдань, що відносяться до різних функціональних сфер: збуту продукції, фінансів, персоналу, виробничої системи, системи управління тощо. Цільова антикризова програма — це координуючий, адресний документ, котрий являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих заходів, які зорієнтовані на запобігання та/або подолання кризових явищ різного типу, взаємопов'язаних за термінами, місцями виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами. В основу цільової антикризової стратегічного набору орієнтована на розробку та балансування стратегій диверсифікації джерел постачання, фінансової реструктуризації та коригування «портфелю», подолання локальних криз в окремих функціональних сферах підприємства. Для забезпечення виконання антикризової стратегії треба розробляти систему функціональних стратегій, у яких конкретизується загальний зміст керованого виходу підприємства з кризи та ліквідації її наслідків. Значимість окремих функціональних забезпечувальних стратегій залежатиме від причин (джерел) кризи [7]. Стратегічні і тактичні антикризові заходи включаються в антикризову програму. Для створення науково обґрунтованої програми необхідно мати пакет методичних матеріалів, що складається з таких частин:

1. Науково обґрунтовані для певної галузі та організаційно-правової форми бізнесу методи визначення цілей і задач антикризової програми та їх взаємозв'язку з іншими програмами і планами, що розроблені та застосовуються на підприємстві, а також з тими державними і регіональними програмами і проектами, в яких підприємство бере участь.

2. Структура антикризової програми (перелік розділів, вимоги до їх змісту та взаємозв'язку з урахуванням наявності внутрішньо- та зовнішньо-спрямованих антикризових заходів).

3. Технологічна послідовність етапів розробки антикризової програми з визначенням окремих підходів до розробки програмних заходів різних типів (науково-дослідних, техніко-технологічних, організаційно-управлінських, соціальних, фінансово-економічних).

4. Порядок забезпечення взаємозв'язку заходів програми з відповідними розділами планових документів іншого типу.

5. Перелік та методичні вказівки до заповнення форм, що застосовуються для оформлення антикризової програми, а також окремі показники, які характеризують параметри окремих заходів (наприклад, необхідні параметри якості, ефективності, специфічні техніко-організаційні показники систем, що реформуються тощо).

6. Організаційний механізм розробки та реалізації антикризової програми, включаючи побудову організаційних відносин (повноважень, обов'язків, відповідальності) між діючими підрозділами щодо виконання робіт по програмі, формування (в разі потреби) спеціальних органів управління програмою, розробка сітьового та/або календарного графіку, оргпланів робіт по розробці та виконанню програми.

7. Фінансово-економічний механізм розробки та забезпечення робіт по програмі (джерела фінансування, методи формування та використання фондів ризику, методи встановлення економічних взаємовідносин між окремими структурними підрозділами (діючими та тими, що реорганізуються, створюються та/або ліквідуються).

8. Методи та форми соціально-психологічного супроводження розробки та реалізації антикризової програми (включаючи арсенал методів соціології, соціальної психології, конфліктології та ін., що дозволяють зменшити "опір змінам" у колективі).

9. Інформаційно-методичне забезпечення розробки антикризової програми (перелік та короткий виклад методів: визначення потреб у продукції, що виготовляється; прогнозування різних типів; формування антикризових стратегій та відповідного «стратегічного набору»; розробки альтернативних заходів щодо виконання стратегій; визначення всіх видів ресурсів, що необхідні для виконання систем інформаційного забезпечення програми, включаючи форми, канали та методи одержання початкової і поточної інформації, її аналізу тощо).

10. Процедури внесення змін в антикризову програму, зумовлених необхідністю уточнення цілей програми та стратегій їх досягнення, а також змінами зовнішніх і внутрішніх умов.

Обґрунтування відповідних розділів антикризової програми дозволить розробити якісну програму та створити умови для ефективного її виконання. Розробка антикризових програм доцільна на різних рівнях управління економікою: держави, регіону, галузі, сукупності підприємств, на окремому підприємстві. Застосування цілісної, усебічно обґрунтованої антикризової програми, чи її окремих антикризових заходів у планах підприємства або іншої установи залежить як від ситуації, що склалася на об'єкті, так і типу кризових явищ.

На рис. 1 наведена блок-схема розробки та коригування антикризової програми. Постійна увага до кризових явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі дозволяє за рахунок впровадження тактичних та стратегічних заходів забезпечити своєчасну реакцію на відповідні кризові ситуації, не «доводячи» їх розвиток до кризи. При цьому в антикризовій діяльності мають брати участь усі органи та підсистеми управління підприємством. Функціональні напрямки менеджменту (маркетинг, операційний та фінансовий менеджмент, управління персоналом тощо) в сучасних умовах підвищення небезпеки впливу кризоутворювальних чинників на діяльності підприємства, мають містити відповідну «антикризову складову», що знаходить вираз у відповідних функціях, закріплених у «Положеннях про підрозділи», посадових інструкціях та інших внутрішніх нормативних документах, а також у планових документах, які регулюють виконання окремих бізнес-функцій та їх комплексів. Аналіз і діагностика стану підприємства, оперативне-тактичне антикризове управління, ризик – менеджмент та менеджмент безпеки підприємства, стратегічне управління та контролінг – необхідні складові антикризового управління підприємством. Це означає, що антикризове управління підприємством доповнює усталені сфери та напрямки менеджменту, дозволяє підвищити стабільність функціонування та розвитку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Більшість так званих антикризових програм являють собою не більш, ніж декларації про наміри і не мають практичного спрямування. Всі перетворення на підприємстві навіть в умовах кризи необхідно здійснювати без втрат керованості, особливо у разі переходу до якісно нової виробничо-управлінської системи, що не повинно означати перерву в еволюції розвитку підприємства. Це може бути забезпечено шляхом поєднання цільового та системного підходу до розробки та виконання антикризової цільової програми. Наявність такої програми дозволить визначити послідовність дій підприємства в умовах попередження та /або подолання кризи, закласти основу для здійснення організаційно-практичної роботи з оздоровлення підприємства. Для створення якісної, науково обґрунтованої програми необхідно розробляти відповідний пакет методичних матеріалів, що має відображати як теоретико – методичні засади програмно-цільового планування, так й галузеві, організаційно-правові специфічні особливості підприємства, для якого розробляється антикризова

програма. Антикризова програма може слугувати поштовхом для підприємств, що не впровадили систему антикризового управління почати таку роботу.

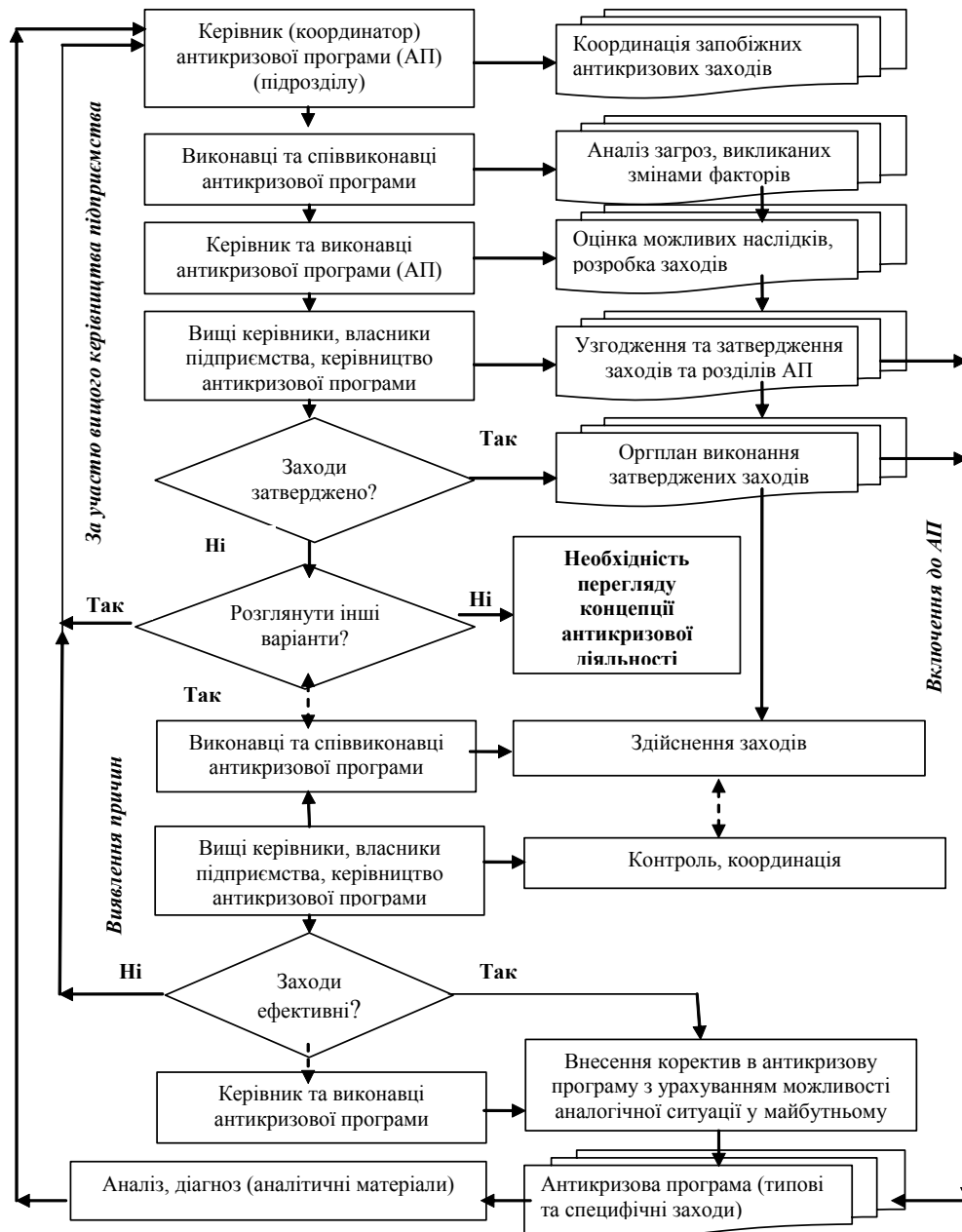


Рис. 1. Основні етапи розробки та коригування антикризової програми

Кризові явища в економіці України спонукають до системних наукових досліджень у напрямку адаптації загальних підходів програмно-цільового планування та управління до специфічних за змістом та структурою антикризових програм національного, регіонального та галузевого рівнів. Розробка цілісної системи взаємопов'язаних антикризових програм різного рівня дозволить пришвидшити процес подолання кризи, а накопичений в цьому процесі досвід сприятиме постійній розробці повномасштабних альтернативних антикризових програм, які запобігатимуть розвитку тяжких криз. Антикризіві програми мають відігравати роль альтернативних стратегічних програм, які «включатимуться» у разі песимістичного розвитку подій.

#### Література

1. Сколотный Ю. Анатолий Гальчинский: Вылечить экономику можно только на либеральной основе. // Зеркало недели. – № 6 – 7 (786 – 787) 2010. – 20 февраля. – С. 7.
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» // Вісник Верховної Ради України. – 1999. – № 42. – С. 43.

3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
4. Рясних Є.Г., Булович Т.В. Санація як елемент антикризового управління. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3. Т. 1 (109). – С. 78 – 80.
5. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Теоретичні та прикладні аспекти здійснення ефективної санації. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 3. Т. 1 (109). – С. 416 – 151.
6. Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для вузів / За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
7. Шершньова З.Є. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», 14 – 15 листопада 2006 року. // Управління розвитком. – Журнал ХНЕУ. – 2006. – № 7. – Харків. – С. 186 – 190.
8. Шершньова З.Є. Методологічні основи формування цільової програми “Реструктуризація” на підприємствах. // Вчені записки. – К.: КНЕУ, 1998. – № 1. – С. 89 – 97.

Надійшла 17.03.2010

УДК 332.12.3

В. В. ЩЕПАК

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

## СКЛАДОВІ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

*У статті обґрунтовано необхідність вивчення складових регіональної соціально-економічної системи. Визначено їх характерні особливості з врахуванням впливу регіонально-економічних та територіальних факторів та сформульовані завдання кожної підсистеми.*

*The article substantiates the need to examine components of socio-economic system in the region. Subsystem is allocated and assigned to their specific features with regard to regionally-economic and territorial factors influence and formulated tasks.*

*Ключові слова: регіональна соціально-економічна система, складові системи, регіонально-економічні та територіальні фактори.*

**Вступ.** Досягнення сталого розвитку регіону вимагає поглибленого вивчення соціально-економічної системи, яка формує основу такого розвитку. Дослідження виокремлених складових дозволить деталізувати характерні ознаки функціонування підсистем та виявити особливості, що впливають на організацію та розвиток соціально-економічної системи.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Розвитку сучасних систем регіону присвячені публікації О. В. Черевко [1, с. 60], І. Б. Жилиєва [2, с. 7], Н. В. Павліхи [3, с. 98], В. І. Дармограй [4, с. 154], І. С. Кондіус [5, с. 176], Т. В. Уманець [6, с. 27] та ін.

В наукових роботах О.В. Черевко [1, с. 60] поглиблено науково-методологічні засади оцінки рівня соціально-економічного розвитку систем регіону, які, враховуючи особливості соціально-економічних процесів, характеризують складність і багатофакторність такої оцінки. І.Б. Жилиєв [2, с. 7] удосконалив методологію дослідження «регіону як системи, траєкторію розвитку якого змінюють кризи». В працях Н.В. Павліхи [3, с. 98] виокремлено важливу умову досягнення перспектив сталого просторового розвитку регіону, якою є «здатність побачити просторову систему в цілому, вміння розкрити зв'язки та взаємодії між окремими її складовими в їх динаміці» та визначено динамічність як «узагальнену властивість ... розвитку та фактори, що впливають на нього» [3, с. 99].

В дослідженнях В. І. Дармограй [4, с. 154] розглянуто перспективи розвитку регіональної соціально-економічної системи на основі оцінки рівня комплексного розвитку регіону з урахуванням концептуальних ідей та технологій; І.С. Кондіус [5, с. 176] обґрунтовано засади сучасної моделі регіонального розвитку, за якою стійкого розвитку можна досягти шляхом забезпечення динамічного зростання, рівноваги, взаємоузгодженості та збалансованості всіх сфер регіональної системи як основних характеристик стійкості розвитку регіону. В працях Т. В. Уманець [6, с. 27] визначено теоретико-методичні засади вимірювання регіонального економічного розвитку.

Однак, незважаючи на чисельні публікації, проблема вивчення сучасних регіональних соціально-економічних систем, їх складових та можливості розвитку залишається актуальною. Зазначена проблематика в науковому плані досліджена неповністю.

**Постановка задачі.** Створення рівних умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів України [7, с. 548] є одним із основних завдань. Соціально-економічна система, як основа розвитку регіону, представляє собою складну систему, елементи якої мають різнопланові цілі та завдання.

Дослідження такої системи вимагає змін у підходах до її вивчення, так як перенесення поняття