

Менеджмент: зб. наук. праць. – К.: Міжгалузевий ін-т управління, 2008. – № 10. – С. 62-76.

3. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства / Т.А. Обушак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9 (75). – С. 95-101.

**Калиняк Б. Л.,** ст. гр. ФСТМ-11

**Письменна Т. В.,** к.е.н.

## **РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

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.

Антикризова програма розробляється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який передбачає:

- здійснення комплексної діагностики результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, вивчення динаміки найважливіших показників діяльності;

- визначення обсягу, структури і періоду погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

- визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

- оцінку масштабів і можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ і терміну виникнення ситуації банкрутства;

- оцінку внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ [1, с. 235].

Розглянемо деякі підходи до формування програм антикризового управління.

Авторами роботи [2] пропонується формувати програму антикризового управління згідно зі сферами діяльності підприємства, такими як: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика, організаційне управління і операційний менеджмент. Ефективне і одночасне впровадження заходів в рамках цих напрямків дозволить вивести підприємство зі стану кризи та забезпечить його фінансове оздоровлення.

Шершньова З. пропонує використовувати визначення концепції подолання кризи, що передбачає загальну систему дій, спрямованих на обґрунтування та досягнення поставленої мети – подолання взаємопов'язаних кризових явищ. Автор передбачає використання найбільш загальних підходів, засобів, методів та інструментів антикризового управління [3]. Для виконання

концепції з подолання кризи організаційно пропонується поділ робіт на три етапи:

1. Комплексний аналіз та оцінка стану підприємства; ідентифікація типу 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.

Антикризова програма підприємства являє собою складову механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації. Представлення антикризової програми підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень сприятиме подальшому зміцненню стану суб'єктів господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід підприємств на переважно інтенсивний тип розвитку.

Розроблений комплекс стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку підприємства та забезпечення його діяльності у довгостроковій перспективі.

#### **Література**

1. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000. – 432 с.

2. Гаврилко Т.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / Т.О. Гаврилко, Д.О. Лабунський. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppci/2010\\_26/Labunskiy.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2010_26/Labunskiy.pdf).

3. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання [Електронний ресурс] / З.Є Шершньова. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1/140-144.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf).

**Квасовський О. Р.,** к.е.н., доцент

### **НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ ВИВАЖЕНИХ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ**

У процесі практичного управління фінансами підприємств були напрацьовані виважені підходи до формування окремих статей їхніх активів і пасивів, збалансування та узгодження у часі вхідних і вихідних грошових потоків, які у фінансовій літературі називають “правилами фінансування”. На наш погляд, під правилами фінансування варто розуміти нормативи співвідношень між окремими укрупненими статтями звіту про фінансовий стан (балансу), неухильне