

АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Накопичений досвід у вітчизняній та зарубіжній літературі таких провідних фахівців в галузі антикризового управління, як А. Букарева, С. Бурий, А. Войцеховської, А. Зуб, С. Іванюти, О. Коваленко, Е. Короткова, В. Король, Н. Корягіна, О. Линник, Л. Лігоненко, О. Пушкарь, З. Шершньової та інших вчених визначає, що одним із інструментів реалізації цілей стратегічного розвитку підприємства роздрібної торгівлі є антикризова програма, якість якої, своєю чергою, визначає успішність реалізації його антикризової стратегії. Проте, попри значну увагу науковців до визначення оптимальної структури антикризової програми, не отримали достатнього висвітлення питання оцінки її якості, що обумовлює необхідність розробки відповідного методичного інструментарію.

Однією з причин зниження внутрішньої антикризової стійкості та низького рангу можливостей протистояння турбулентному середовищу є низька якість або взагалі відсутність дієвої антикризової програми, яка б була орієнтована не тільки на покращення роботи внутрішніх бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, а й сприяла зміцненню його антикризової стійкості в залежності від типу зовнішнього середовища (статичне, динамічне, реактивне, проактивне). Можливість кризи і банкрутства деяких підприємств, які не зуміли адаптуватися до мінливого ринкового середовища, обумовлює необхідність збереження ефективного функціонування підприємств, що мають соціально-економічну перспективу.

Формування антикризової програми має пріоритетне значення при реалізації антикризової стратегії, оскільки в ній концентруються вимоги, пріоритети та перелік ключових антикризових заходів: збуту продукції, фінансів, персоналу, торгово-операційних процесів, системи управління тощо. Відповідно до цього, антикризова програма, за поглядом Т. Попової «...це координуючий, адресний документ, який 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».

Розглядаючи антикризову програму як розроблений спеціальним чином внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в

межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для з метою виведення підприємства з кризового стану, особливого значення набуває зміст цієї програми.

Зміст антикризової програми – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Антикризові заходи спрямовані на внутрішні та зовнішні кризоутворювальні чинники і дозволяють підтримувати нормальне функціонування підприємства до тих пір, поки вони 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. Тобто наявність високого рівня якості антикризової програми дозволяє більш ґрунтовно визначати план дій щодо забезпечення цільового стану антикризової стійкості, як на підприємстві торгівлі в цілому, так і в окремих його підсистемах.

В основу антикризової програми має бути покладений відповідний «стратегічний набір». Зважаючи на це, розробка антикризової програми являє собою складний динамічний процес щодо встановлення переліку антикризових заходів, які мають пріоритетне значення для підприємства роздрібно́ї торгівлі, реалізація яких сприяє підтримки параметрів його життєдіяльності в довгостроковій перспективі.

Вихідні параметри антикризової програми визначаються набором критеріїв, встановлених для її формування та антикризових заходів які орієнтовані на ефективну реалізацію або збереження обраних критеріїв стратегічної ефективності в допустимому діапазоні розвитку. Оскільки для сучасних умов функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі характерним є висока амплітуда турбулентних коливань зовнішнього середовища наявність стратегічної антикризової програми є гарантом забезпечення цільових орієнтирів розвитку. На наш погляд, формування антикризової програми в зазначених умовах повинно здійснюватися на основі застосування сучасних інструментів та методів менеджменту якості. Вважаємо, що найбільш ефективною методикою в області планування якості є метод структурування (розгортання) функцій якості Метод QFD (Quality Function Deployment) – технологія проектування процесів, яка дозволяє перетворювати побажання споживача в технічні вимоги до параметрів процесів.