Віткова Аліна Валеріївна, к.е.н, доцент

МУФ, Київ

[0000-0001-6528-6810](https://orcid.org/0000-0001-6528-6810)

**АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ “ВО “КОНТІ”)**

На сучасному етапі діяльність підприємств в Україні здійснюється під дією негативних факторів, які пов’язані з економічною кризою, інфляцією та війною. Дані фактори являються так званим каталізатором кризових явищ, які дуже часто доводять підприємство до банкрутства. Відповідно до цього, сьогодні головним завданням управління кожного підприємства має бути профілактика кризових явищ та розробка антикризових програм.

Антикризові програми – це інструмент управління для оздоровлення підприємства та запобігання його банкрутства. Основними елементами антикризової програми управління підприємством є: предмет, мета, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес її реалізації.

Антикризова програма відіграє одну з найважливіших ролей в системі управління підприємства, оскільки забезпечує вирішення конкретних проблем, безперервне управління через використання нових форм, методів та процедур для забезпечення відновлення суб’єкта господарювання в майбутньому. Дана програма підприємства являє собою спеціальний внутрішній документ, який систематизує перелік основних заходів, які планується здійснити його структурними підрозділами та функціональними службами для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

Загалом, план антикризових заходів, який може бути закладений у програмі антикризового розвитку підприємства, повинен відповідати таким вимогам [1]:

* забезпечити комплексне вирішення проблем фінансового оздоровлення та відновлення нормального функціонування функціональних підсистем підприємства;
* підпорядковуватися стратегічним інтересам підприємства в цілому;
* бути привабливим для потенційних інвесторів і забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для здійснення цієї діяльності;
* встановити цілі, які можуть бути кількісно визначені та перевірені вищим керівництвом;
* включати рішення щодо усунення існуючих проблем розвитку та актуальних загроз функціонуванню підприємства;
* визначення завдань у сфері діяльності структурних підрозділів і функціональних підсистем підприємства;
* передбачає істотні наслідки (кількісні та якісні) запропонованих дій, можливі умови їх отримання.

На сучасному етапі особливо важливе значення формування антикризових програм має для підприємств кондитерської галузі. Це пов’язано з тим, що сучасний ринок кондитерських виробів, суб’єктом якого являється АТ “ВО “КОНТІ”, характеризується наявністю значних негативних факторів, які порушують фінансову стійкість та рентабельність підприємств, а саме: зростання концентрації конкурентного середовища, зростання вартості сировини, зниження експорту кондитерської продукції, тощо.

Існування економічної кризи в Україні протягом 2020-2022 років негативно позначилось на діяльності АТ “ВО “КОНТІ”. Зокрема, функціонування даного підприємства на ринку у 2020-2022 роках визначається наявності збитковості виробництва, яка з кожним роком зростає. Так, у 2020 році збиток підприємства складав 96,7 млн. грн., а у 2021 році даний показник зріс на 279,4 % та його сума сягнула 366,9 млн. грн. Таке стрімке збільшення збитку підприємства було спричинено в основному економічними факторами, які виникли внаслідок пандемії COVID-19 (зменшення попиту на кондитерські вироби, зменшення експорту тощо). У 2022 році економічна криза в Україні ще більше посилились у зв’язку з розгортанням повномасштабної війни в країні. Відповідно до цього, АТ “ВО “КОНТІ” знову понесло збиток у розмірі 288,9 млн. грн [2].

Збиток, як фінансовий результат діяльності АТ “ВО “КОНТІ”, негативно вплинув на показник рентабельності діяльності даного підприємства (див. рис. 1).

*\*Джерело:* розраховано автором на основі даних джерела [2]

Враховуючи збитковий фінансовий результат діяльності АТ “ВО “КОНТІ” та щорічне зменшення рентабельності діяльності, можна стверджувати, що дане підприємство в край важкому становищі, що може в кінцевому результаті привести до його банкрутства. Вихід із даної ситуації АТ “ВО “КОНТІ” може забезпечити лише ефективно сформована антикризова програма.

Рекомендований варіант програми антикризового розвитку АТ “ВО “КОНТІ” має включати наступні завдання та заходи, що необхідні для їх виконання:

1. Впровадження антикризових заходів в межах антикризової політики розвитку відповідно до кошторису бюджету: формування та прийняття кошторису витрат на реалізацію антикризових заходів.
2. Формування організаційного забезпечення системи антикризового управління: перегляд штатного розкладу; найм фінансового аналітика; перегляд посадових інструкцій функціональних виконавці.
3. Підвищення ділової активності підприємства: освоєння нових ринків збуту продукції; зменшення тривалості операційного та фінансового циклу; прогнозування кон’юнктури ринку; скорочення залишку необоротних активів; перегляд договорів із постачальниками.
4. Відновлення платоспроможності підприємства: скорочення розміру необоротних активів; стягнення дебіторської заборгованості; переведення боргів дебіторів на банківські установи за допомогою факторингу.
5. Покриття чистих збитків та відновлення рентабельності господарської діяльності підприємства: збільшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції; скорочення розміру собівартості продукції; проведення виваженої податкової політики.
6. Впровадження операційних, інвестиційних та фінансових антикризових заходів: зростання розміру грошових потоків; скорочення розміру поточних витрат; збільшення розміру активів та інвестованого капіталу; закриття неефективних інвестиційних проєктів; раціоналізація структури капіталу; оптимізація розміру операційного прибутку; проведення фінансової санації.
7. Закріплення антикризових заходів в межах антикризової програми розвитку підприємства: затвердження антикризової програми розвитку; регламентація повноважень виконавців; направлення фахівців на навчання; підвищення кваліфікації та тренінги.

Дана антикризова програма розрахована на вихід підприємства із кризового стану до ефективного ведення діяльності протягом 1,5-2 років, оскільки досконале формування організаційного забезпечення системи антикризового управління відбувається протягом такого період.

Таким чином, враховуючи вплив економічної кризи на діяльність АТ “ВО “КОНТІ”, можна відмітити, що лише ефективна антикризова програма здатна забезпечити “життєдіяльність” даному підприємству. Рекомендований варіант програми антикризового розвитку діяльність АТ “ВО “КОНТІ” враховує усі існуючі недоліки підприємства, тому реалізація даної програми може забезпечити позитивний результат для його подальшого функціонування на ринку кондитерських послуг.

**Література**

1. Еш С. М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2019. № 1. Ч. 2. С. 103-107
2. Фінансова звітність АТ “ВО “КОНТІ”/ Інформаційно-аналітичні дані системи аналітики відкритих даних «Clarity Project». URL: https://clarity-project.info/edr/25112243/finances? current\_year=2022