

## **АНТИКРИЗОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Причини за якими підприємство попадає в кризу, можна розділити на дві групи: зовнішні, які не залежать від підприємства або на які підприємство може вплинути незначно (стан національної економіки, політичні фактори, правові фактори, соціальні фактори, технологічні фактори, взаємовідносини з покупцями та постачальниками) та внутрішні, які виникли в результаті діяльності самого підприємства. Ринкові форми господарювання в умовах жорсткої конкуренції приводять до неспроможності окремих суб'єктів господарювання або ж до тимчасової неплатоспроможності. Навіть у випадку стабілізації економіки не варто чекати, що збиткових підприємств в країні не буде. В США, наприклад, біля 50 % тільки створених малих та середніх підприємств припиняють свою діяльність протягом року; разом з тим визнані законом банкрути складають біля 1 % кількості усіх підприємств. Як показує теорія та підтверджує досвід, порушення платоспроможності в сучасних умовах є наслідком відсутності або невідповідності стратегії та планів розвитку підприємств тенденціям розвитку ринкової ситуації.

Система планування на підприємстві сьогодні виходить за межі складання планів підприємства, а особливо в умовах кризи. Складові системи планування отримали нову оцінку та інтерпретацію, обумовлену сучасним етапом його розвитку. Значимість будь-якого з її елементів з плином часу збільшується та зменшується під впливом розвитку цієї системи. Звичайно, ці два поняття не виключають одне одного, оскільки система планів – як цілеспрямована система планів і звітів є важливим елементом системи планування. Стратегічне антикризове планування дозволяє встановити, яким чином підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища та якими заходами можна передбачити можливі ризики та зберегти свою життєздатність і досягнути поставлених цілей. Антикризове планування охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни направлені на реалізацію стратегічних цілей, поставлених тактичних та оперативних завдань. В кризових ситуаціях саме зміни вносять коригування в цілі та завдання. Тому залежно від того наскільки вони є небезпечними для досягнення цілей, і вибирається відповідна антикризова стратегія. Але планування будь-яких заходів не може відбуватися без впровадження системи управління плануванням на підприємстві.

Саме здійснення антикризового планування на підприємстві при застосуванні функцій управління плануванням, на нашу думку, дозволить забезпечити розвиток підприємства у визначеному напрямку на довгостроковий період. Збереження та успішний розвиток підприємства є вищою ціллю підприємства, з точки зору усіх зацікавлених груп (інвесторів, акціонерів, персоналу, керівників, постачальників, кредиторів, споживачів, держави та інших зацікавлених груп), які тим самим отримують шанс на реалізацію своїх індивідуальних цілей. Діяльність підприємства як суспільного інституту повинна бути направлена на реалізацію матеріальних або виробничих цілей (товари та послуги з необхідними для їх виробництва потенціалом, діями і процесами, об'єктами дій), вартісних цілей (фінансові результати діяльності, які виражаються як в доходах і витратах так і в вартості капіталу, в рівні ліквідності підприємства тощо), соціальних цілей, які обумовлюють модель поведінки по відношенню до персоналу, осіб і суспільних груп в підсистемах самого підприємства і у зовнішньому середовищі (це як грошові так і не грошові цілі; наприклад, рівень доходів персоналу, цікава робота, культура підприємства, імідж підприємства), екологічних цілей (охорона навколишнього середовища, виробництво екологічно чистої продукції, геронтологічної продукції тощо).

В антикризовому управлінні важлива роль буде належати управлінню плануванням. Головна увага повинна приділятися проблемам виходу із кризи, тому вчасна діагностика стану підприємства, контроль та планування заходів повинні бути покладені в основу стратегічного антикризового планування. Всі цілі мають тісний зв'язок і структуру, виражаючись через горизонтальні та вертикальні зв'язки, тому саме правильне управління плануванням може забезпечити якнайкраще досягнення поставлених цілей і завдань. Розглядаючи антикризове планування як процес, можна виділити наступні етапи його здійснення.

Першим етапом є проведення комплексної, своєчасної, постійної діагностики стану підприємства. Це проведення аналізу впливу внутрішніх факторів з метою виявлення причин кризи або ж можливе їх передбачення; аналіз стану підприємства та ефективність поточної стратегії. Основними аналізованими ключовими стратегічними показниками можуть бути: частка на ринку, обсяг продажів та його динаміка, розмір прибутку, дохідність акцій тощо. Окрім того, важливо виділити внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні загрози та можливості (SWOT-аналіз), дослідити конкурентні зміни (якість та характеристика товару, репутація, виробничі можливості, технологічні навички, збутова мережа, маркетинг, фінансовий стан, витрати порівняно із конкурентами), зробити висновки про стан підприємства порівняно із конкурентами та визначити головні стратегічні проблеми, які повинні бути вирішені підприємством. Якщо підприємство вже в кризовому стані, менеджер, що координує діяльність підприємства, повинен сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, і вирішити, чи зможе підприємство в рамках своєї попередньої місії вийти із кризи і досягнути конкурентних переваг. Без чіткого формулювання проблем неможливо приступити до розробки антикризових заходів.

Наступний етап стратегічного антикризового планування – коригування місії та системи цілей підприємства. чітко сформульована місія надихає працівників підприємства і спонукає до дій, дає можливість проявляти ініціативу (мотивація в системі планування). Місія формує головні передумови успіху діяльності підприємства при різних впливах зовнішнього та внутрішнього середовища. Далі коригуються цілі. Менеджер порівнює бажані результати та результати досліджень факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які обмежують досягнення поставлених цілей, і вносить зміни в систему цілей. Кожне підприємство має визначену систему цілей, які виникають як відображення цілей різних груп (власників підприємства, працівників, споживачів або ж покупців, ділових партнерів та суспільства в цілому). Цілі являються вихідним пунктом системи стратегічного планування, системи мотивації та

системи контролю. Цілі – це основа організаційних відносин та оцінки результатів окремих працівників, підрозділів та підприємства в цілому. В будь-якій організації є кілька рівнів цілей. Цілі більш високого рівня мають широкий спектр і орієнтовані на довгострокову перспективу, вони дозволяють менеджерам зважувати вплив сьогоденних рішень на довгострокові показники. Цілі більш низького рівня орієнтовані на коротко- та середньострокову перспективу і направлені на досягнення цілей вищого рівня. Короткострокові цілі – це цілі і завдання, яких потрібно досягнути найближчим часом. Орієнтація вищого керівництва тільки на визначений рівень цілей може стати причиною кризової ситуації, оскільки дуже часто менеджери підприємств зосереджуються на короткострокових фінансових цілях, ігноруючи довгостроковими цілями.

Третій етап антикризового стратегічного планування – формулювання стратегічних альтернатив виходу підприємства із кризи і вибір стратегії. На цьому закінчується процес стратегічного планування і розпочинається процес тактичного антикризового планування та здійснюється реалізація вибраної стратегії (оперативне планування) при постійному здійсненні оцінки та контролю результатів (діє система управління плануванням).

Тактичними та оперативними заходами по виходу підприємства із економічної кризи можуть бути: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва та збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація тощо. Всі рівня планування взаємопов'язані і займаються одним окремо від іншого неможливо.

Перший етап тактичного управління – реалізація вибраної антикризової стратегії. При цьому менеджери повинні: проаналізувати остаточно відповідність вибраної антикризової програми визначеним цілям; детально довести ідеї нової стратегії і зміст цілей до співробітників з метою широкого їх залучення в процес реалізації антикризової програми; привести ресурси у відповідність з антикризовою програмою; удосконалити, якщо це доцільно, організаційну структуру управління. Важливо те, щоб існувало оптимальне поєднання структури, культури, навиків, необхідних для успішної діяльності.

Другий етап тактичного антикризового планування – оцінка та контроль виконання стратегії. Важливо на цьому етапі оцінити, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення цілей підприємства. Більш детально питання тактичного планування розглянуто в науковій монографії "Планова діяльність як системний процес управління підприємством".

Причинами кризового стану підприємств можуть бути: зміна ринкової ситуації, тиск конкурентів, зловживання зі сторони менеджерів або персоналу, діяльність контролюючих органів, введення нових законів та нормативних актів, зміни в політичній ситуації, викликані перерозподілом влади, стихійні лиха тощо. Але які б не були явні причини кризового стану будь-якої сфери діяльності, першопричиною будь-якої кризи на підприємстві є низький рівень професіоналізму менеджерів, відсутність стратегії та реальних планів діяльності.