

АНТИКРИЗОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

CRISIS MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE' PLANNING SYSTEM

Леміш К.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Бердянський державний педагогічний університет

Токаренко О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Бердянський державний педагогічний університет

Черемісіна Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Бердянський державний педагогічний університет

Розглянуті сутність та елементи антикризового планування на підприємстві. Визначені підходи та принципи антикризового планування. Сформована модель антикризового планування. Досліджені елементи системи антикризового планування сучасних підприємств. Визначені фактори, що впливають на реалізацію функції планування на підприємствах: виявлено низку проблем у галузі організації процесу антикризового планування на підприємствах. Окреслено ключові напрями забезпечення ефективності та якості антикризового планування.

Ключові слова: управління, антикризове управління, антикризове планування, модель антикризового планування.

Рассмотрены сущность и элементы антикризисного планирования на предприятии. Определены подходы и принципы антикризисного планирования. Сформирована модель антикризисного планирования. Исследованы элементы системы антикризисного планирования современных предприятий. Определены факторы, влияющие на реализацию функции планирования на предприятиях. Выявлен ряд проблем в области организации процесса антикризисного планирования на предприятиях. Определены ключевые направления обеспечения эффективности и качества антикризисного планирования.

Ключевые слова: управление, антикризисное управление, антикризисное планирование, модель антикризисного планирования.

There were considered the essence and elements of anti-crisis planning at the enterprise. There were defined anti-crisis planning approaches and principles. There was formed a crisis planning model. There were researched elements of the anti-crisis planning system of modern enterprises. There were defined the factors that affect the realization of the planning functions at the enterprises: A number of problems in the field of crisis planning process in enterprises. There were defined the key areas of providing the effectiveness and quality of the anti-crisis planning.

Keywords: management, crisis management, crisis planning, crisis planning model.

Постановка проблеми. У процесі становлення ринкових відносин в Україні важливе значення мають питання антикризового управління. Сьогодні не існує однозначного визначення поняття «антикризове управління», однак більшість науковців визначають антикризове управління як певну особливу систему управління підприємством, що використовує весь потенціал сучасного менеджменту. Особливу роль в антикризовому управлінні відводиться фінансовому

менеджменту як інструменту контролю за грошовими коштами підприємств. Але, практика господарювання показує, що успішний розвиток підприємств багато в чому залежить від рівня виконання найважливішої функції управління – планування, що при належній організації забезпечує умови, коли фінансові труднощі не можуть мати стабільний характер. Сучасні підходи до планування дозволяють підприємству успішно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Методологія, методика і технологія планування, що використовуються в практичній діяльності українських підприємств, не повною мірою відповідають господарському ринковому механізму і не дозволяють вирішувати завдання антикризового управління. Тому останнім часом увага керівників концентрується на провідній функціональній ланці антикризового управління – антикризовому плануванні діяльності підприємства.

Аналіз останніх публікацій та досліджень.

Різні підходи до змісту та технології планування, методики і методології планування знайшли відображення в роботах науковців: Р. Акофа, І. Бланка, А. Грязнової, Е. Уткін, Х. Харальда та інших. Однак у сучасних умовах господарювання проблема антикризового планування не підприємствах не отримала комплексного дослідження. Сьогодні відсутня обґрунтована концепція формування та реалізації планів, не розроблений механізм та інструменти планування як важливі елементи антикризового управління.

Недостатність теоретичної розробленості цієї теми, а також практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового планування визначили мету і завдання цього дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення сутності, елементів, підходів та проблем антикризового планування в системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Процес виведення підприємства з кризового стану має бути належним чином організованим та скоординованим, а не відбуватися хаотично та безсистемно. Це можливо досягнути при правильно організованому антикризовому плануванні на підприємстві.

Антикризове планування діяльності підприємства є невід'ємною і дуже важливою складовою всього процесу антикризового управління. За допомогою антикризового планування відбувається керування кризовими процесами [1].

Під антикризовим плануванням розуміють комплекс планових дій, який дозволяє вирішувати такі завдання:

- забезпечення постійної довгострокової готовності та здатності підприємства до сприйняття, трансформації, взаємоадаптації антикризових дій в усіх сферах діяльності;

- створення механізмів для здійснення виходу з кризових зон («вузьких місць»);

- розгортання антикризових дій на основі методів сценарного моделювання, які забезпечують узгодження і логічний взаємозв'язок припущень про шляхи розвитку стратегічного антикризового процесу з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Процес формування антикризового планування на підприємстві будується на основі двох підходів: системного та процесного [1; 2].

Згідно системного підходу, антикризове планування дозволяє зосередити зусилля на

вирішенні ключових проблем підприємства, що впливають із підприємницької політики та довгострокових намірів, сформульованих у місії підприємства. Крім того, передбачає забезпечення організаційної інтеграції на системній основі механізмів антикризового моніторингу в загальну планову систему [2].

Основу процесуального аспекту формування системи антикризового планування становить точка зору про необхідність формування оперативної системи реагування на кризові сигнали, щоб затримати або уповільнити процес досягнення кризової межі [3, с. 10-12; 4, с. 14].

На основі проведеного аналізу досліджень вітчизняних та закордонних вчених, можна аргументувати такі причини необхідності антикризового планування: – обґрунтування стратегії виведення організації з кризової ситуації; – визначення основних ринкових перспектив організації, обсягу продажів, очікуваних фінансових результатів; – визначення джерел фінансування запланованих заходів.

Система антикризових планів, а також процес планування базується на певних принципах, а саме:

- єдність цілей і завдань планування на всіх ієрархічних рівнях;

- системний, процесний, ситуаційний підхід до планування антикризових заходів та їх реалізації;

- принцип оптимальності та економічної ефективності;

- принцип пріоритетності (ранжування цілей і завдань за їх важливістю);

- принцип варіантності (розробка альтернатив, їх порівняння, оцінка і вибір оптимального варіанту);

- принцип соціальної відповідальності (перед колективом підприємства і суспільством) [5, 6].

Комплексний аналіз наявних підходів і методів планування дозволив виділити три підходи до антикризового планування: розрахунково-математичний, експертний підхід і екстраполяційний, які повною мірою відображають методологію планування сучасного підприємства. Останнім часом спостерігається зменшення можливостей екстраполяційного підходу в плануванні у зв'язку зі змінами в економіці та бізнесі під впливом технологічної революції і процесів глобалізації [7]. Це, в свою чергу, вимагає подальшого вдосконалення методів та інструментів планування: створення нормативної та інформаційної бази планування.

Аналіз літературних джерел стосовно організації системи планування діяльності підприємства в умовах кризи дозволив сформулювати модель антикризового планування (рис. 1) [8].

Аналіз показав, що зараз існують два принципово різні підходи до антикризового планування (рис. 2). Відповідно до першого підходу розробляють середньострокові й довгострокові плани та програми [9, с. 9].

Безсумнівна перевага середньострокових і довгострокових планів і програм полягає в можливості сполучення результатів різних заходів у тривалій перспективі, оптимізації всього процесу розвитку системи, а не його окремих етапів.

Альтернативний підхід припускає формування сукупності короткострокових планів і програм, загальний термін дії яких перекриває заданий обрій планування.

У цьому випадку відпадає необхідність тривалого прогнозування ресурсного забезпечення й динаміки цільових настанов, не актуальною стає й проблема формування інтегрального за часом агрегатного показника якості розвитку організації.

Процес планування набуває динамічного характеру: відбувається періодичне (в ідеалі – безперервне) коректування цільових настанов і величин загальних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні. Тому такий підхід найбільш доречний при плануванні в умовах, коли зовнішнє середовище має високу динаміку або невизначеність (хаотичність).

Основний недолік цього підходу полягає в неможливості одночасного планування всього обсягу робіт. Рух до мети здійснюється не глобальним раціональним шляхом, а локальними раціональними відрізками цього шляху. Тому такий підхід, на відміну від першого, пов'язаний, загалом кажучи, з великою загальною витратою ресурсів для досягнення кінцевої мети.

Аналіз системи антикризового планування за критерієм строкості характеризує наявність систем довгострокового, середньострокового і короткострокового планування на обстежуваних підприємствах.

Дослідження системи нормативів дозволило виявити таку тенденцію: одна четверта частина підприємств взагалі не використовує нормативи в процесі планування. Формальний характер багатьох нормативів або навіть їх відсутність, як показало дослідження, є однією з причин невиконання планів на обстежуваних підприємствах. Крім того, відділи планування на підприємствах займаються плануванням не в повному обсязі, до функцій співробітників входить в основному податкова і фінансова звітність.

У якості умов планування на підприємствах розглядалися способи, підходи, засоби, необхідні для нормального здійснення процесу планування. Так, найважливішими умовами планування є:

1. створення нормативної бази планування;
2. створення інформаційної бази планування;
3. автоматизація технологічного процесу розробки плану підприємства;
4. стимулювання розробників і виконавців планів;
5. професіоналізм фахівців з планування, постійне підвищення їх професійного рівня.

Результати проведеного обстеження показують, що на багатьох підприємствах недооцінена інформатизація процесу планування, відчувається нестача кваліфікованих фахівців із планування.

У процесі дослідження виявлені фактори, що значно впливають на реалізацію функції планування на підприємствах:

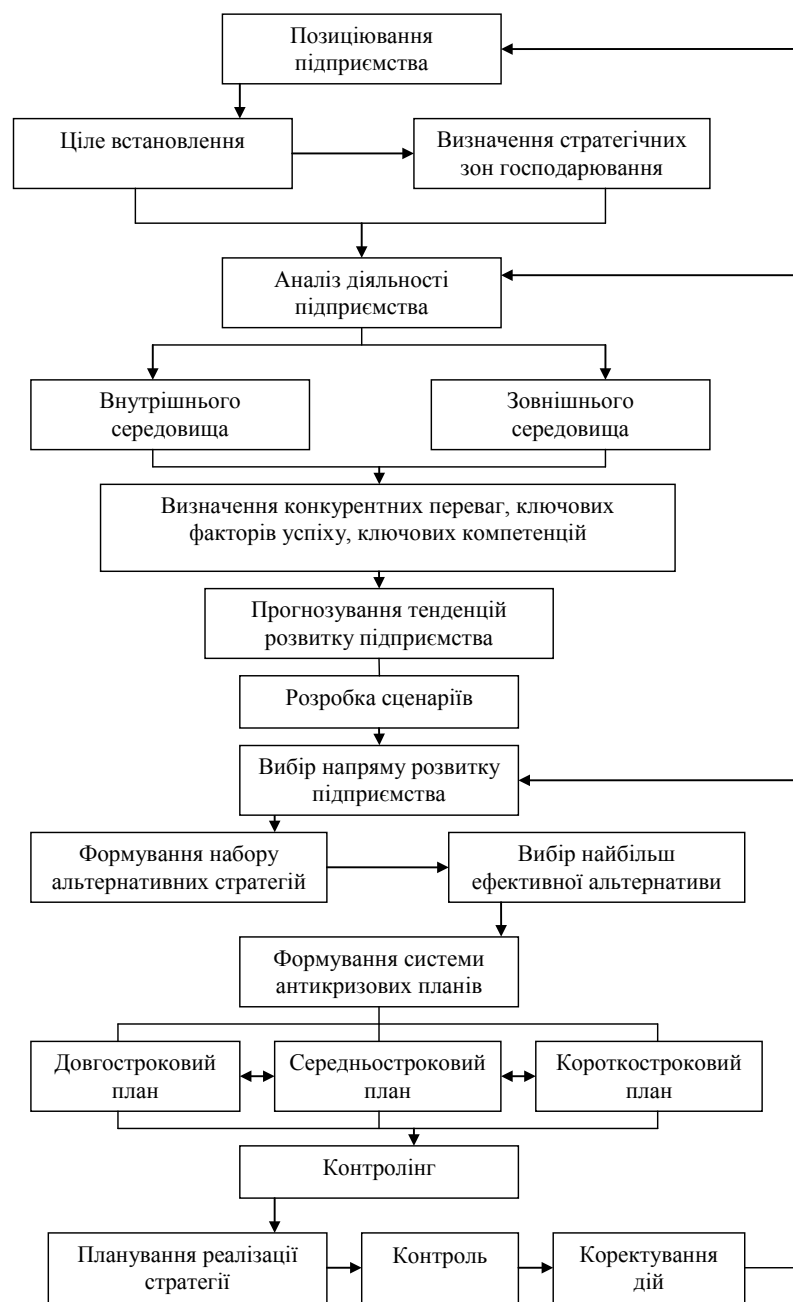


Рис. 1. Модель антикризового планування

– ступінь непередбачуваності зовнішнього середовища

- сфера діяльності
- масштаб діяльності
- організаційна система управління
- наявність відділу планування
- платоспроможність.

Обстеження підприємств дозволило побачити одну з ключових проблем управління сучасним підприємством – відсутність чіткої стратегії розвитку, тому планові показники формуються на основі даних минулих років без урахування існуючих економічних і виробничо-господарських умов. Цей факт дозволяє вважати однією з основних причин виникнення кризи в організації недоліки в процесі та системі планування, невиконання принципів планування.

У ході дослідження виявлено низку проблем у галузі організації процесу антикризового планування на підприємствах:

– відсутність чітких внутрішніх стандартів розробки стратегій і планів, що пов'язано з недостатністю досвіду ведення господарської діяльності в ринкових умовах;

– низька оперативність розробки (коригування) планів, що пов'язано з відсутністю автоматизованої системи підготовки та передачі інформації, недоліком і недостовірністю управлінської інформації, тривалістю процедури узгодження планів, що само по собі є наслідком

роз'єднання функціональних підрозділів, що беруть участь у процесі планування;

– постійне коректування антикризових планів з точки зору забезпечення їх реалізації необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами, а не з точки зору зміни ринкової кон'юнктури.

Аналіз ситуації в галузі та дослідження практики антикризового планування визначили відсутність інструментарію управління програмами розвитку, дозволили виявити основні проблеми.

Майже в кожному випадку причинами неефективності антикризового планування на підприємствах були невизначені системні вимоги або недоліки управління (табл. 1).

Таблиця 1

Причини неефективності антикризового планування на підприємстві

Причина провалу	%
Невизначені вимоги	13,1
Недостатня залученість виконавців	12,4
Нестача ресурсів	10,6
Нереалістичні очікування	9,9
Нестача адміністративної підтримки	9,3
Зміна вимог	8,7
Недоліки планування	8,1
Пропала необхідність в програмі	7,5



Рис. 2. Підходи до побудови антикризового планування на підприємстві

Дослідження і практика реалізації параметрів антикризового планування на українських підприємствах показують, що необхідною умовою забезпечення його ефективності та якості є використання єдиних формалізованих процедур і методик, що регламентують відповідні процеси.

Висновки. Здійснення антикризового планування, формування та реалізація антикризових стратегій на підприємствах дозволяє вирішувати основні завдання антикризового управління. Ефективність антикризового планування на кожному окремому підприємстві залежить від особливостей внутрішнього укладу і структури підприємства, рівня менеджменту, відносин з іншими учасниками ринку.

Для більш успішного формування та реалізації заходів антикризового планування необхідно переходити до проектно-орієнтованої організації діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фомченкова Л.В. Методическое обеспечение стратегического планирования деятельности предприятия в условиях экономического кризиса [Текст]: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 (Экономика и управление народным хозяйством) / Л.В. Фомченкова. – Москва, 2000. – 172 с.

2. Храпова Е.В. Интегрированный подход к процессу внутрифирменного планирования (на примере машиностроительных предприятий): дис. канд. экон. наук / Е.В. Храпова. – Омск, 2007. – 173 с.
3. Емельянова Е.В. Планирование в системе антикризисного управления организацией [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 (Экономика и управление народным хозяйством) / Е.В. Емельянова. – Москва, 2010. – 25 с.
4. Хуыз З.М. Методические основы стратегического антикризисного управления промышленным предприятием [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 (Экономика и управление народным хозяйством) / З.М. Хуыз. – Краснодар: 2004. – 23 с.
5. Попов С. Сценарное планирование и стратегический анализ / С. Попов // Стратегический менеджмент. – 2005. – № 2. – С. 56-78.
6. Тимонина Г.М. Совершенствование планирования деятельности промышленных предприятий в рыночных условиях [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05. – М, 2010. – 22 с.
7. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом / О.С.Виханский. // Вестник Московского университета. 2009. – вып. 1. – с. 5-24.
8. Солдатова С.С. Методологические основы стратегического планирования производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия в современных условиях / С.С. Солдатова // Проблемы экономики и управления производством: Сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза: Инф.-издат. центр Пенз. гос. ун-та, 2005. – С. 43–47.
9. Чавычалов А.А. Антикризисное управление в механизме реализации структурной политики государства [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Чавычалов. – СПб., 2004. – 20 с.