

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Визначена роль та необхідність планування в антикризовому менеджменті, розглянута концепція управління плануванням за етапами стратегічного та тактичного антикризового планування на підприємстві

Постановка проблеми. Основою для розвитку потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання, підвищення рівня його конкурентоспроможності є ринкове планування. Будь-які дії потребують від людини осмислення цілей, порядку дій та можливих результатів. "Ми займаємось плануванням перед тим, як розпочинаємо діяти, тобто планування – це попереднє прийняття рішень. Цей процес прийняття рішень, що і як робити, проходить до того, коли потрібно діяти. Якщо ми хочемо досягти певного стану справ в майбутньому і якщо для прийняття рішень про те, що і як потрібно робити, потрібен час, ми повинні приймати рішення завчасно /1/1)¹". Сьогодні все більше виникає потреба в плануванні виробничо-господарської діяльності підприємств для ефективного функціонування в умовах ринку, "...так як будь-якому підприємству необхідно планувати динамічний процес, який дозволяє передбачати і враховувати зміни зовнішнього середовища (концепція підприємства як «відкритої системи») і, адаптуючись, враховувати внутрішні фактори виробництва для свого розвитку і подальшого росту /2/1/)²".

В широкому розумінні криза – це негативна тенденція, при якій виникає переконання в тому, що: поточний та перспективний стан справ значною мірою не відповідає цілям діяльності підприємства (в першу чергу це стосується питань виконання планових завдань, прибутковості бізнесу та його ефективності); ситуація сама по собі не вирішиться, а навпаки ще більше погіршується переходячи в системне явище; вирішити ситуацію звичайними, традиційними методами управління неможливо; зростання некомпенсованих витрат, спрямованих на подолання негативної ситуації не приводить до бажаного результату. Кризовий стан окремих підприємств в умовах ринку природний: не всі витримують конкуренцію. Наприклад, в Японії щомісячно біля трьох тисяч малих та середніх підприємств призупиняють свою діяльність на ринку. Приблизно стільки ж з'являється нових.

Як показує досвід, основними причинами ринкової неспроможності є грубі прорахунки керівників, низький рівень менеджменту, а також в деяких випадках прагнення до особистого збагачення за рахунок праці всього колективу, експлуатації чужого майна, власності тощо.

При цьому важливою складовою, функцією системи антикризового управління повинне стати ефективне планування, яке також має свої особливості в умовах кризи.

Метою дослідження є визначення ролі та особливостей здійснення планування як системного процесу в площині управління ним на підприємстві в умовах кризи, посилення принципів директивності, альтернативності, системності та обов'язковості, гнучкості та ситуативності, збалансованості та поєднання інтересів зацікавлених сторін тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ще І.М. Сирожин визначав планування як особливий вид економічної діяльності. За його теорією, відповідно до постійного ускладнення господарських систем формується спеціальна субструктура, задача якої – розпізнати «небезпечні» нерівномірності і розробляти обмеження на діяльність основних ланок системи [3, с. 50]. Під цією субструктурою він розумів органи планомірного керівництва. Вони являються носіями особливого ресурсу – ресурсу влади, тобто об'єктивно забезпеченої і суб'єктивно визнаної в господарюванні можливості змінювати завдання ланкам системи, не

змінюючи забезпеченості ресурсами. Така можливість спирається на резерви управляємості в будь-якій господарській системі і націлена на захист реалізації функцій системи від сильних зовнішніх та внутрішніх впливів [3, с. 50]. Цим тезисом він підтверджує важливість планування, а можливо й управління плануванням (підкреслено авт.) в господарській діяльності.

Антикризове управління як поняття стало активно використовуватись в останні десятиліття. Як правило воно визначається як "...управління, яке певним чином передбачає небезпеку кризи, через визначення симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи та використання його факторів для майбутнього розвитку" [4]. В.О. Василенко зазначає: "управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, які виникли перед фірмою" [5, с. 23]. Проте, не до кінця можна погодитись з іншим твердженням: "...основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових (? підкр. авт.) за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями" [5, с. 24]. Чому випадкових? Криза – не миттєве явище, це процес. Вона може бути зумовлена на початку діяльності і навіть на стадії її планування. Будь-яку ситуацію, в якій підприємство не встигає підготуватися до змін можна вважати кризовою. Окрім того, проблеми антикризового управління розглядалися в працях таких вчених: Б.М. Андрушківа, І.О. Бланка, В.В. Вітлінського, Т.Л. Мостенської, А.В. Шегди та багатьох інших.

Викладення основного матеріалу дослідження. Причини за якими підприємство попадає в кризу, можна розділити на дві групи: зовнішні, які не залежать від підприємства або на які підприємство може повпливати 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. За даними Державного комітету статистики України, кількість підприємств промисловості, які отримали збиток за період січень-липень 2010 року складає 45,6% [6]. Однак, навіть у випадку стабілізації економіки не варто чекати, що таких 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 [6]. 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.

Можна стверджувати, що вихід із кризи підприємств пов'язаний із ліквідацією причин, які викликають його, а сам процес планування цього виходу називають антикризовим стратегічним плануванням та тактичним (оперативним) антикризовим плануванням.

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 є важливим елементом системи планування.

¹ /1/1) розд.1, с. 15.

² /2/1) розд.1. Теоретические основы планирования, с. 7.

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. Суть якої розглянута нами в працях [7, 8].

...Відносини планування реалізуються одночасно і у вигляді планової послуги, і у вигляді планової директиви... Можна чітко розмежувати, на які моменти прийняття індивідуальних та групового рішень системи відносин впливають в якості планової послуги чи планової директиви. ...планування забезпечує життєво важливі елементи групового вибору: зведення індивідуальних характеристик, оцінок, переваг, вигід в групову яву про вігдіну траєкторію; перехід до єдиних дій за вибраною траєкторією, координація дій в ході реалізації групового вибору... Далі відносини планування певним чином впливають на систему зацікавленості, виступаючи в якості послуги, оскільки планомірно встановлювані ціни, тарифи, ставки заробітної плати являються тим продуктом діяльності планової інфраструктури, який допомагає усім ланкам системи орієнтуватися в змінних умовах функціонування... господарства /3/)³ – так писав Сироєжин І.М., визначаючи роль планування. Якщо більш детально розглянути дану теорію, то на нашу думку, саме в цих тезах були закладені основи теорії управління плануванням, про яку говорив відомий вчений, навіть не акцентуючи уваги саме на даній теорії і не розвиваючи її, але чітко розумів що такі дії в системі (як він їх називав “планові послуги”) дають ефективний результат.

Основними аспектами важливості управління плануванням в системі антикризового управління для вітчизняних підприємств, на нашу думку, є:

– посилення ролі контролю за досягненням цілей підприємства, необхідність вчасного попередження ризиків на всіх етапах діяльності підприємства, оскільки цілі впливають різні умови та зовнішнє середовище, на які потрібно вчасно реагувати. Окрім того, потрібно завчасно розробити можливі варіанти прийняття рішень в різних ситуаціях;

– зростання значимості фактору часу. Блага, які створюються суб'єктом господарювання для споживача, повинні бути представлені на ринку не рано і не пізно, а вчасно. План запропонований як можна раніше посилює потенційні можливості підприємства. А задля ефективного його формування процеси управління є обов'язковими для забезпечення конкурентоспроможності;

– фактор ефективного використання обмежених ресурсів та потенціалу підприємства в цілому, необхідність його нарощування. План повинен бути розроблений так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним і щоб ресурсами можна було маневрувати, забезпечуючи при цьому нарощування потенціалу та розвиток підприємства в майбутньому;

– до вищих цілей підприємства повинні відноситись і такі життєво важливі як: захист та покращення навколишнього середовища, застосування інноваційних, але не шкідливих для навколишнього середовища технологій, виробництво безпечної та корисної для здоров'я людини продукції, збереження соціально – ринкової економічної системи як конкурентної економіки, забезпечення вільного демократичного суспільного устрою тощо. Суспільство вимагає від підприємства врахування цих важливих проблем;

– безперервна зміна складу виконавців, а також зміни в керівництві; вирішення проблем, пов'язаних із відокремленням прав власності від управління, системою

антикризових заходів. Чітка відповідальність конкретних виконавців за виконання планів, їх мотивація і контроль за виконанням планів зробить їх більш реальними лише при ефективній системі управління плануванням на підприємстві тощо.

Управління плануванням – це вид управлінської діяльності, який спрямований на реалізацію концепції планування, в якій поєднуються визначені теорією та практикою підходи (системний, процесний, ситуаційний, сценарний, синергетичний), який реалізується за допомогою функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), що дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти планування.

Загальновідомо, що виокремлення функцій менеджменту відбулось у результаті розподілу і спеціалізації праці, тобто це результат горизонтального та вертикального розподілу праці в організації. Результатом вертикального розподілу праці стало виокремлення основних функцій менеджменту, які зазначені вище, які пов'язані з управлінням по вертикалі. Щодо управління плануванням, то суть зазначених функцій можемо визначити таким чином:

– планування в управлінні плануванням це як і процес планування здійснення управління, так і процес безпосередньо складання планів підприємства. Планування набуває різного змісту на різних рівнях управління. Наприклад, за цільовою направленістю плани бувають стратегічними, тактичними та оперативними. На управлінському рівні формуються стратегічні цілі та формуються заходи щодо їх реалізації через систему тактичних планів. На оперативному рівні відбувається планування та реалізація поточних завдань;

– організація планування направлена на раціональне поєднання основних елементів системи планування: персоналу, який здійснює планування і який сформований в організаційну структуру, механізму планування, процесу обґрунтування, прийняття й реалізації планових рішень (процесу планування), засобів, які підтримують процес планування та інших елементів системи планування. Організація планування напряму пов'язана із потенціалом планування підприємства. В якості елементів потенціалу планування варто виділяти: інформаційне, кадрове, організаційне, методичне, методологічне, нормативне, програмно – технічне та фінансове забезпечення. Організація передбачає визначення об'єктів планування, розробників планів та відповідальних за їх виконання, контроль та моніторинг планової діяльності, засобів та методів планування, а також порядок складання планів тощо. Оскільки ефективність системи планування (її успішність) значною мірою визначається рівнем її організації, то ефективне управління плануванням через реалізацію функцій організації повинне забезпечити раціональне та оптимальне поєднання елементів системи планування;

– мотивація планової діяльності – визначення та використання системи матеріальних та нематеріальних стимулів, з метою підвищення зацікавленості у досягненні визначених цілей та виконанні планів. Для того, щоб змінити існуючу корпоративну культуру стосовно здійснення планової діяльності, варто застосувати таку мотиваційну модель, в основу якої покладений взаємозв'язок рівнів виконання планів, планових показників, планових рішень із системою заохочень і винагород по принципу індивідуалізації, окремого підходу до кожного виконавця, до кожного учасника планового процесу тощо;

– контроль планової діяльності та оцінка ефективності системи планування – перевірка напрямів руху підприємства до поставленої мети, оцінка рівня виконання планових завдань та прийняття рішень щодо коригувальних дій у тому випадку, якщо напрям руху та фактичне виконання планів не співпадає із встановленим. Це інструмент спостереження за здійсненням планової діяльності та виконанням планів з метою гарантованого досягнення відповідних результатів [8].

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,

³ /3/), с. 107.

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 стану 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 аналізуючими 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) (рис. 1).

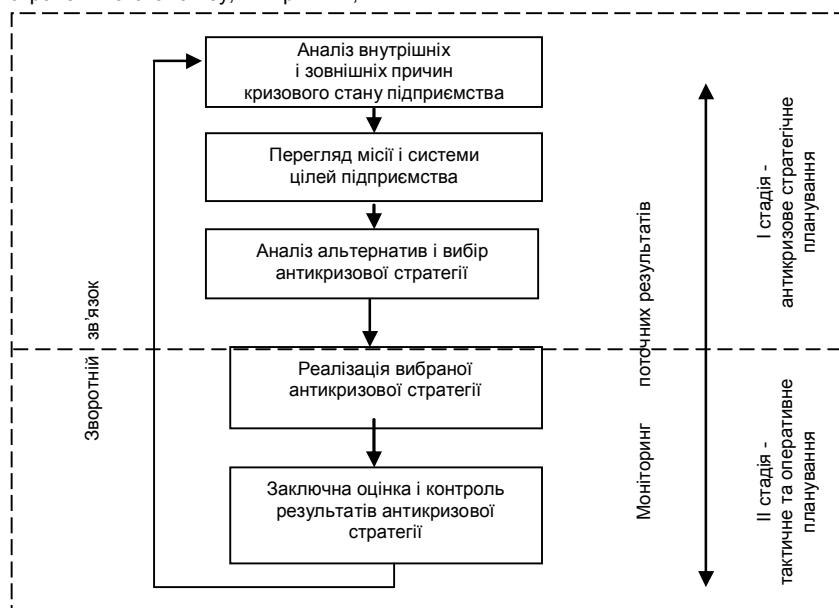


Рис. 1 Основні етапи антикризового планування (стратегія та тактика в антикризовому менеджменті)

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" [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Причини 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. Методичні аспекти розробки антикризових стратегічних та тактичних планів підприємства будуть розглянуті в наступних наших статтях.

Список використаної літератури:

1. *Акофф Р.* Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
2. *Любанова Т.П.* Стратегическое планирование на предприятии : учебн. пособ. для вузов / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейников Ю.А. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ИКЦ "МарТ", 2005. – 400 с.
3. *Сыроежин И.М.* Планомерность, планирование, план : теоретические очерки / И.М. Сыроежин, В.В. Иванов; ред. Е.З. Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
4. *Ушанок П.В.* "Антикризисное управление как новая парадигма управления" / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-c-m.ru/info/about.htm> - официальный сайт научно-практического журнала "Эффективное антикризисное управление"
5. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. <http://www.ukrstat.gov.ua/> – офіційний сайт Державного комітету статистики України.
7. *Тарасюк Г.М.* Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.
8. *Тарасюк Г.М.* Концептуальні підходи до формування системи управління плануванням діяльності підприємств / Г.М. Тарасюк // Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Луцьк, 2008. – Випуск 5 (18). – Ч. 2. – С. 230-238.

ТАРАСЮК Галина Миколаївна – доктор економічних наук, професор Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– проблеми теорії та практики планування діяльності суб'єктів господарювання, корпоративного менеджменту, економіки підприємств