

## ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

доц. Древаль О.Ю.,  
студентка гр. М-11 Мельник Н.В.  
Сумський державний університет (Україна)

В сучасних умовах кризи українські підприємства опинилися у складній ситуації нестабільного зовнішнього середовища, в якому важливо швидко пристосовуватися до змін. В даних умовах підприємства не можуть передбачити своє майбутнє і тому змушені постійно пристосовуватися до політики держави, вимог ринку та вподобань споживачів. Таке значне підвищення рівня невизначеності підвищує роль планування в діяльності та управлінні підприємством.

Серед основних напрямів дослідження даної проблеми слід визначити, які виникають проблеми при плануванні в умовах кризи, які підходи та методи планування дозволять враховувати високу ступінь невизначеності.

В умовах кризи порівняно з періодом стабільності горизонти планування значно звужуються. Так середньострокове планування замість періоду в 1-3 роки стає можливим тільки на рік, а може ще й більш короткий час. Мета річного плану змінюється. В умовах постійної зміни зовнішнього середовища важко точно планувати кінцеві результати діяльності підприємств як у середньострокових, так і в короткострокових планах. Тому річний план являє собою набір вказівок до дії в залежності від реалізації різних факторів ризику. План повинен задавати напрямок розвитку і визначати пріоритети компанії. Причому, можна відзначити зростання координуючої функції плану саме в кризу, що забезпечує узгодженість антикризових дій всіх підрозділів компанії.

Ще однією особливістю планування в умовах кризи є швидке реагування на поточні зміни зовнішнього середовища через прийняття оперативних рішень щодо корегування та уточнення квартальних планів.

Важливим завданням в таких умовах стає розвиток гнучкого планування виробничої діяльності підприємства. Динамічне планування застосовується в умовах підвищеної нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, коли для швидкої адаптації підприємства до нових умов потрібна підвищена швидкість реакції на зміни. При застосуванні динамічного планування відбувається постійне оновлення даних і відображення всіх змін у режимі реального часу, тобто планування на основі реальних даних підприємства. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення [21, 2].

При дослідженні планування на українських підприємствах, було визначено, що лише незначна частина українських підприємств використовують у своїй практиці елементи стратегічного планування. Але слід зазначити, якщо середньострокові та оперативні плани в умовах кризи більш варіабельні та гнучкі, то стратегічні плани компанії повинні змінюватися тільки в особливих випадках.

Серед основних підходів щодо підвищення ефективності планування в умовах кризи, які повинні дотримуватися підприємства, для того щоб втриматися на ринку і продовжувати своє успішне існування є такі:

- зниження деталізації, підвищення гнучкості та оперативності планування;
- розробка антикризових асортиментів продукції, що дозволить ефективно функціонувати в умовах зниження попиту;
- планування бюджету компанії, планування витрат і передача повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів, що дозволить значно знизити витрати компанії;
- стежити за досвідом закордонних підприємств і по мірі можливості втілювати на власних підприємствах;
- на період кризи не планувати довгострокових інвестиційних проєктів, які не принесуть доходу в найближчому майбутньому;
- застосування динамічного планування та своєчасне внесення змін до планів;
- планування виходячи з песимістичного прогнозу, що дозволяє підготуватися до гіршого варіанту розвитку подій;
- використання в антикризовому плануванні експертні оцінки співробітників, що дозволяє за короткий термін ефективно використовувати величезний досвід і знання, накопичені топ-менеджерами компанії.

Важливе значення при плануванні діяльності підприємств, що діють в невизначеному ринковому середовищі, належить сценарному плануванню. При сценарному плануванні підприємство, по-перше, визначає ключові фактори зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність, далі формулює якісно різні варіанти розвитку подій, на основі яких прогнозує як будуть змінюватися ці чинники та відповідні ринки. При цьому підприємство складає різні варіанти плану. На наступному етапі визначаються ризики та можливості для компанії в кожному сценарії. Таке планування дозволяє підприємству моделювати чисельні можливі зміни не тільки для того, щоб вибрати з них найбільш прийнятні, але і щоб мати в своєму розпорядженні запасні рішення, забезпечуючи швидко і раціональну реакцію на них.

1. Кобзій О.В. Застосування методу динамічного планування в діяльності підприємств в умовах економічної кризи / О.В. Кобзій // Економічний Вісник Донбасу. – 2009. – № 4 (18). – С. 80-83.
2. Кирченко К.Т. Аналіз діяльності підприємств в умовах світової фінансово-економічної кризи / К.Т. Кирченко // Економіка, Фінанси, Право. – 2009. №8. – с.9-12.