

Емельянова Е. В.

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика и менеджмент»,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при президенте РФ, филиал (г. Калуга)
e-mail: evs15@mail.ru*

Роль и место планирования в антикризисном управлении организацией

В статье рассмотрена специфика планирования в условиях антикризисного управления, представлены краткий анализ предприятий, столкнувшихся с кризисом в Калужской области.

Ключевые слова: показатели планирования, этапы планирования, банкротство, антикризисное управление.

Emeljanova E. V.

*PhD (Economics), associate professor, chair of economics and management,
Kaluga branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration*

The role and place of planning in crisis management

In article is considered specifics of planning in the conditions of crisis management, are submitted the short analysis of the enterprises which faced crisis in the Kaluga region.

Keywords: planning Indicators, planning stages, bankruptcy, crisis management.

С точки зрения формализации процедуры планирование является алгоритмизированным процессом подготовки решения в отличие от импровизации, когда решение принимается на основе опыта.

Существуют факторы, от которых зависит соотношение между запланированными и импровизированными решениями:

- полноту и достоверность информации о внешней среде и внутренней структуре предприятия;
- мотивацию (гармонизацию желаний и интересов исполнителей с целями плановых решений);
- правомерность (собственные возможности и предоставленные плановому работнику специальные средства должны позволить осуществить все мероприятия, связанные с подготовкой и реализацией планового решения);
- информированность (лица, которым поручена подготовка плана, должны знать цели и особенности принятия и реализации планового решения).

Как правило, планирование определяется теми задачами, которые ставит перед собой руководство предприятия. В соответствии с этим можно выделить долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.

В системе управления организациями, в обеспечении нормально-го их функционирования особое место занимает планирование. Разрабатываемые прогнозы, программы и планы являются важнейшими инструментами реализации политики соответствующих субъектов управления. Анализ содержания основных функций управления позволяет сделать вывод о том, что подготовка и принятие управленческого решения означает, прежде всего, практическую работу по постановке целей, задач, которые преследует субъект управления, и разработку мер, обеспечивающих их достижение. По своему содержанию такая деятельность и есть не что иное, как планирование ¹.

Аргументами в пользу такого утверждения является тот факт, что с планирования начинается процесс управления и появляется управленческое решение, по поводу реализации которого в последующем и становится возможной сама управленческая деятельность. Кроме того, от качества работы по подготовке управленческих решений, т. е. планирования, зависит и качество самих этих решений, а, следовательно, предопределяется успех или неуспех всей управленческой деятельности. И, наконец, управленческое решение, являясь конечным результатом процесса планирования, связывает прошлое с будущим через настоящее и обеспечивает непрерывное протекание всех управляемых, регулируемых процессов. Поскольку планирование есть органически неразрывный структурный элемент управления, часть его важнейшей функции, то вполне обоснованно говорить о том, что планирование — центральное звено в системе управления организацией. Следовательно, планирование можно определить так же, как специфическую форму общественной практики людей, являющуюся одной из функций управления — приоритетной, состоящей в подготовке различных вариантов управленческих решений в виде прогнозов, проектов, программ и планов, обосновании их оптимальности, обеспечении возможности выполнения и проверки их выполнения.

Постановка четких целей, формирование конкретного и эффективного плана являются основой успеха организации. Однако даже успеш-но работающие предприятия рискуют попасть в кризисные ситуации.

¹ Емельянова Е.В. Модель процесса планирования в условиях антикризисного управления // Путеводитель предпринимателя. — 2014. — Вып. XXII. — С. 51–57.

Даже при наличии хорошо налаженной системы управленческого учета в организации планирование базируется на неполных данных в силу того, что некоторые аспекты функционирования экономической системы не поддаются оценке (такие как действия конкурентов, экономические циклы, политическая обстановка в стране и прочие). В условиях рыночной экономики в кризисной ситуации рискуют оказаться и успешно работающие предприятия. Рыночное реформирование в России в 90-е годы сопровождалось массовым спадом производства. В то время и приобрело особую актуальность и значимость антикризисное управление ².

После распада Советского Союза предприятия оказались выброшенными из плановой системы в нерегулируемый государством рынок, что явилось причиной массового спада производства. В то время и приобрело особую актуальность и значимость антикризисное управление.

Однозначной точки зрения на антикризисное управление в современной российской литературе не существует. Часть исследователей определяют антикризисное управление как финансовый процесс, связанный с ликвидацией задолженности предприятия, игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и акцентируют внимание только на ликвидацию кризиса. Другие говорят, что оно представляет собой деятельность менеджером в условиях банкротства. Третьи включают в антикризисное управление и меры по предупреждению кризиса. Некоторые же авторы обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмах банкротства и абсолютно забывают про методы антикризисного управления.

Ниже приведены различные точки зрения на понятие «антикризисное управление», взятые из современной литературы.

Таблица 1

Различные точки зрения на понятие «Антикризисное управление»

Диагностика и преодоление кризиса.	Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. В широком смысле антикризисное управление – это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису. В узком смысле антикризисное управление – это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае её затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства.
------------------------------------	---

² Тютин Д.В. Новое государственное управление: содержание эффективности и результативности в общественном секторе // В мире научных открытий. – 2013. – № 8(44). – С. 213–235.

На наш взгляд, верным является системный подход к антикризисному управлению, когда оно рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Несмотря на многообразие факторов, которые могут привести к кризису на предприятии, в большинстве случаев такими факторами являются недостатки управления.

Проведём статистическое обследование предприятий Калужско-го региона, столкнувшихся с кризисными ситуациями и антикризисным управлением (табл. 2, табл. 3).

Таблица 2

Сведения о заявлениях о признании должника банкротом, находящихся в производстве ³

	Год подачи заявления о признании должника банкротом			
	2011	2012	2013	2014
Количество организаций	88	37	84	201

Таблица 3

Сведения о предприятиях, столкнувшихся с кризисными ситуациями (за 2014 год)

Отрасль Тип проблемы	Промышленность	Сельское хозяйство	Транспорт и связь	Строительство	Торговля	ЖКХ
Кадровые проблемы	+	+			+	
Проблемы сбыта	+			+	+	
Финансовые проблемы	+	+	+	+	+	+
Проблемы закупок	+			+		+
Производственные проблемы	+		+	+		

Как показывает исследование, за последние 2 года число предприятий, на которые были поданы заявления о банкротстве, увеличилось более чем в 5 раз (с 37 до 201).

Из десяти руководителей обследованных предприятий, 100% столкнулись с финансовыми проблемами (проблемы перераспределения денежных средств, оплаты труда, проблемы нехватки средств). Кроме того, как показало исследование, наибольшее число проблем коснулось предприятий отраслей промышленности и строительства.

³ Арбитражный суд Калужской области: <http://www.kaluga.arbitr.ru/>.

Основными средствами осуществления планирования в процессе антикризисного управления, на наш взгляд, являются:

1. Обоснование стратегии вывода организации из кризисной ситуации.
2. Определение основных рыночных перспектив организации, объема продаж, ожидаемых финансовых результатов.
3. Определение источников финансирования намеченных мероприятий.

В качестве основных задач планирования в антикризисном управлении предприятием можно назвать:

- формулировка долгосрочных, краткосрочных и среднесрочных целей предприятия;
- определение конкретных направлений деятельности предприятия;
- планирование деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка;
- определение объёма продаж продукции предприятия;
- оценка затрат на создание и реализацию продукции;
- разработка процедур по изменению и корректировке маркетинговой политики;
- инвентаризация имущества и продажа свободных активов;
- определение направлений совершенствования системы оплаты труда и организации деятельности предприятия в целом.

Антикризисное планирование включает в себя:

1. Формальный антикризисный план.
2. Проведение обучающих тренингов для персонала.
3. Подготовка необходимой документации.

В связи с переходом к рыночным методам хозяйствования в науке и практике идёт переосмысление роли и места планирования в управлении.

Как функция планирование может занимать различное положение: либо она базируется на принципах централизованного планирования, либо основывается на рыночных механизмах регулирования.

Однако нельзя отрицать одного — в рыночных условиях, а особенно в условиях антикризисного управления планирование является искусством. Сложность планирования состоит в том, что некоторые процессы в макроэкономике вообще не поддаются точному планированию, а макроэкономические показатели (деятельность конкурентов, объем спроса и другие) не обладают высокой степенью надёжности. Поэтому планирование в условиях рынка базируется на неполных данных.

Используемые источники

1. Емельянова Е.В. Модель процесса планирования в условиях антикризисного управления // Путеводитель предпринимателя. — 2014. — Вып. XXII.
2. Емельянова Е.В. Особенности осуществления программно-целевого планирования в Калужской области / Новый университет. Серия: Экономика и право, 2015. — С.12–17.
3. Тютин Д.В. Новое государственное управление: содержание эффективности и результативности в общественном секторе // В мире научных открытий. — 2013. — № 8(44).
4. <http://www.kaluga.arbitr.ru/>.