

Емельянова Е. В.

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

Модель процесса планирования в условиях антикризисного управления

В статье рассмотрены этапы процесса планирования в условиях антикризисного управления, определены требования и формированию показателей планирования, а также особенности формирования величины показателя в период кризиса в организации.

Ключевые слова: модель процесса планирования, показатели планирования, антикризисное управление, измерение, индикатор, система показателей.

Emeljanova E. V.

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

Model of the planning process under the conditions of anti-crisis management

This article presents the stages of the planning process under the conditions of anti-crisis management, defines the requirements for the formation of the planning indexes and also the specialties of the range indexes formation at the crisis period in companies.

Keywords: model of the planning process, planning indexes, anti-crisis management, measurement, indicator, accounts.

Принципиальной особенностью любого внутрифирменного планирования в период антикризисного управления является то, что оно носит регулирующе – направляющий характер и основывается на системном применении научных прогнозов, программ, проектов балансовых расчетов, бюджетирования и способов оптимизации принимаемых решений для определения стратегических целей и тактических задач при решении проблем выхода из кризиса и развития организации.

Одним из наиболее важных моментов планирования в условиях антикризисного управления является показателей. Чем выше уровень уп-

равления, тем меньше возможности у руководителя воздействовать на деятельность подчинённой ему структуры путем прямого наблюдения.

Поэтому и повышается роль использования показателей как инструмента планирования и контроля деятельности организации¹.

Оценивая особенности проблемы разработки системы показателей в практике деятельности российских предприятий, можно сделать вывод о том, что в данный момент она далека от своего решения.

Как правило, используемые системы показателей организации отстают от требований рынка, а также характеризуются односторонностью. Они не обладают ни системными свойствами, не являются комплексными и обычно представляют собой наборы некоторых экономических характеристик.

Например, показатели финансового состояния организации позволяют оценить эффективность использования вложенных капиталов, рентабельность активов организации и финансовую устойчивость организации. Однако они не могут учесть динамику изменения внешней среды, конкурентоспособность или уровень развития в организации технологий.

Для того, чтобы план имел применение практическое, он должен быть, с одной стороны, комплексным, т.е. должен охватывать все стороны кадрового, производственного, экономического и маркетингового процессов и всесторонне выявлять причинные зависимости, влияющие на деятельность организации в большей или меньшей степени. С другой стороны, анализ должен обеспечить общесистемный подход. И тогда каждый изучаемый объект рассматривается как сложная изменяемая система, состоящая из совокупности факторов внешней и внутренней среды.

В связи с этим возникает вопрос о формировании системы показателей, которая способствовала бы развитию организации в условиях антикризисного управления, учитывала как изменения внутри организации, так и динамику влияния внешней среды.

Цель формирования системы показателей – это создание научной базы управления организацией через:

- формирование научно-обоснованной системы управляющих воздействий, дифференцирующих место, время, силу и способы воздействия на элементы социально-экономической системы и объекта системы;

¹ Столярова Е.В. Исследование методов, организации и опыта планирования на российских предприятиях // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2. – С. 76–81.

- установление такого соотношения факторов, при которых возможно достижение цели с предельной эффективностью функционирования объекта. Поэтому система показателей должна обладать такими свойствами, которые позволят реализовать совокупность факторов, обеспечивающих достижение предельной эффективности.

Характерной особенностью планирования в условиях антикризисного управления состоит в определении значения плановых показателей. Процесс планирования показателей в антикризисном управлении включает следующие этапы:

1. Проводится диагностика банкротства. Определяется уровень платёжеспособности предприятия.
2. Разрабатывается система показателей в зависимости от специфики предприятия.
3. Анализируются отчетные данные по показателям.
4. Сравниваются оптимальные и фактические показатели.
5. Определяются показатели на плановый период.

Кризисные ситуации в организациях, на наш взгляд, следует рассматривать не как стечение обстоятельств, а как некоторую закономерность, свойственную рыночной экономике. Поэтому планирование независимо от того, является ли предприятие платежеспособным, мы предлагаем начинать с диагностики банкротства.

Требования к максимально ранней диагностике вызвано двумя основными причинами: необходимостью иметь достаточный лаг времени для принятия управленческого решения и погашения инерции достижения прежней стратегической или тактической цели у анализируемого предприятия. Диагностику банкротства следует проводить любым из известных способов.

В разработанной методике определены требования к отбору показателей и порядок установления их приоритетов:

1. Сначала в систему показателей включаются такие, воздействие которых в настоящий момент наиболее актуально с точки зрения влияния рынка, потребностей потребителей, анализа конкурентоспособности. Поэтому, система должна быть динамичной и меняться с учетом требований изменяющихся приоритетов.
2. Она должна обеспечивать достижение целей и задач развития объекта планирования.
3. Данная система должна позволять оценивать изменения в состоянии социально-экономической системы в различные моменты времени.

4. В систему показателей желательно включать измерители состава реального потока продуктов или услуг. Это необходимо для планирования окончательных результатов деятельности.

5. Система показателей должна обеспечить взаимосвязь натурально-вещественной и стоимостной динамики результатов деятельности организации.

6. Значения показателей должны стимулировать сотрудников.

Мы предлагаем разделить показатели на две группы: общие и специфические. Общие – это показатели, чаще всего разрабатываемые в организации для формирования бюджета. Специфические – это рекомендуемые нами показатели, которые наряду с общими организация должна разрабатывать в условиях антикризисного управления в зависимости от влияющих на неё факторов и особенностей самой организации. При этом каждой группе можно добавить свои показатели, являющиеся критичными для организации (или его подразделения) на данном этапе.

Таблица

Зависимость показателя от отрасли

показатель	отрасль							
	железнодорожное машиностроение	ракетно-космическая промышленность	приборостроение	транспорт и связь	ЖСХ	строительное и коммунальное машиностроение	автомобильная промышленность	станкостроение
производственная компонента								
уровень закупок сырья и материалов	+	+	+	+	+	+	+	+
расход сырья и материалов на единицу продукции	+	+	+	+	+	+	+	+
запасы материалов, незавершенного производства и готовой продукции на складе	+	+	+	+	+	+	+	+
производственная мощность	+	+	+	+		+	+	+
показатели качества продукции	+	+	+	+	+	+	+	+
отдельные мероприятия по новой технике и технологии	+	+	+			+	+	+
финансовая компонента								
себестоимость	+		+	+	+	+	+	+
прибыль и убытки	+		+	+	+	+	+	+
размер оборотных средств по группам	+	+	+	+	+	+	+	+
объем капитальных вложений по направлениям	+		+	+	+	+	+	+
планирование общих затрат	+	+	+	+	+	+	+	+
план активов и пассивов	+	+	+	+	+	+	+	+

Продолжение таблицы

показатель	отрасль							
	железнодорожное машиностроение	ракетно-космическая промышленность	приборостроение	транспорт и связь	ЖКХ	строительное и коммунальное машиностроение	автомобильная промышленность	станкостроение
маркетинговая компонента								
ассортимент			+					+
цена единицы продукции	+	+	+	+	+	+	+	+
номенклатура и объем выпускаемой продукции в натуральном выражении	+	+	+			+	+	+
объем реализации	+	+	+	+	+	+	+	+
объем экспорта			+	+		+	+	+
расходы на рекламу			+				+	+
кадровая компонента								
выработка на одного сотрудника	+		+	+	+	+	+	+
производительность труда	+	+	+	+		+	+	+
средний уровень оплаты труда на 1 работающего	+	+	+	+	+	+	+	+
фонд оплаты труда	+	+	+	+	+	+	+	+
численность персонала по категориям	+	+	+	+	+	+	+	+

Таким образом, все показатели мы разделил на четыре компоненты: маркетинговая, финансовая, кадровая и производственная. При формировании системы показателей необходимо, прежде всего, обращать внимание на вид экономической деятельности, так как в зависимости от этого меняется значение формирования тех или иных показателей.

Кроме того, важным значением, является установление величины показателя в условиях антикризисного управления. Нами разработана схема определения величины показателя в антикризисном управлении (Рисунок 1).

Построение модели состоит из 8 шагов:

1. Категория измерения — выработка основных направлений деятельности.
2. Направление измерения — определение целей в каждом направлении.
3. Показатели измерения — для каждой цели установка одного или более индикаторов, которые наиболее точно будут отвечать стратегии достижения цели.
4. Элементы структуры — анализ каждого индикатора и изучение факторов, влияющих на него (разбор на элементы).

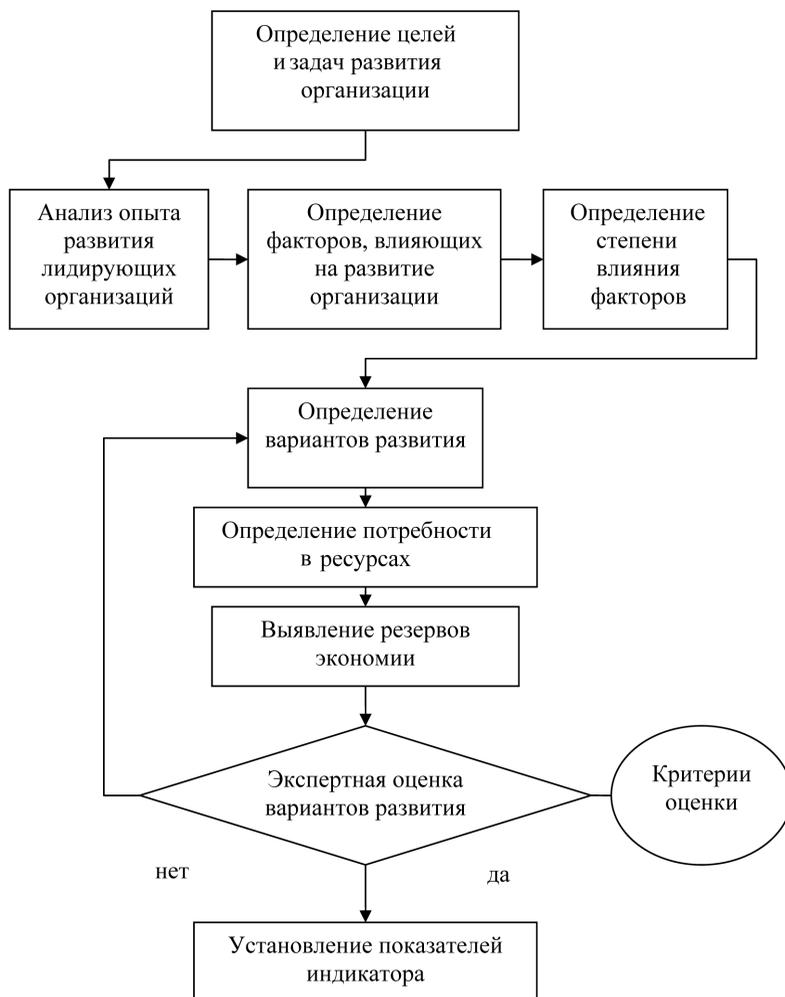


Рис. 1. Схема определения величины показателя

5. Параметры — постановка постоянного процесса анализа индикаторов и оценки деятельности подразделения.

6. Значение измерения — установка планируемого значения индикатора.

7. Показатели индикатора — определение для каждого индикатора своих показателей.

8. Проверка показателей — проверка возможности показателей определять значение индикатора.

Таким образом, планирование в системе антикризисного управления — это интеграционный выбор организации в определённый период времени в соответствии с заданными целями в условиях высокого уровня нестабильности внешней и внутренней среды.

Модель формирования показателей планирования, на наш взгляд, позволит организациям:

1. Определить ключевые факторы эффективности работы организации и сконцентрировать усилия всех подразделений на достижение успеха по выбранным направлениям.

2. Стимулировать руководителей функциональных подразделений на достижение целей организации.

3. Оперативно принимать нужные и правильные управленческие решения на основе сформированных приоритетов деятельности.

Функция планирования является начальной фазой управления и включает взаимосвязанные элементы, которые образуют цикл планирования. Поэтому основным моментом в формировании системы показателей является определение точки отсчета для функционирования и развития организации. Такая точка определяется в будущем и устанавливается как ориентир движения².

Разработка реалистичных показателей зависит, прежде всего, от системного и четкого распределения функций планирования между структурными подразделениями предприятия. Это обеспечивается внесением соответствующих изменений в должностные инструкции сотрудников, закрепляющих за ними перечень конкретных задач планирования.

Используемые источники

1. Столярова Е.В. Исследование методов, организации и опыта планирования на российских предприятиях // Российское предпринимательство. — 2010. — № 2. — С. 76–81.
2. Тюгин Д.В. Новое государственное управление: содержание эффективности и результативности в общественном секторе // В мире научных открытий. — 2013. — № 8 (44). — С. 213–235.

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