

Некоторые методы планирования при антикризисном управлении предприятием

Е.Н. Елагина, Э.Ф. Аунапу

АНО ВПО «Алтайская академия экономика и права (институт)»

г. Барнаул

Рыночная экономика предусматривает экономическую обособленность товаропроизводителя, позволяющую предприятию самостоятельно получать и распределять результаты деятельности. С другой стороны товаропроизводитель полностью несет ответственность за риск попасть в результате действия рыночных механизмов конкуренции в состояние кризиса, неплатежеспособности и даже разорения. Поэтому особую роль в этих условиях приобретает специальный механизм - антикризисное управление предприятиями, и прежде всего, стратегического планирования.

Результатом процесса стратегического планирования, его выходом является плановая документация (так называемая «система планов»), в которой находят отражение все виды планируемых показателей на конец соответствующих периодов.

Планы не являются главным результатом планирования. Им является *определение целей, стратегий и программ, а также распределение ресурсов, позволяющее организации успешнее всего встретить неопределенное будущее и повлиять на него*. Это наиболее важно для преодоления и предотвращения кризисных ситуаций. Следовательно, главная ценность плана — не сам документ, а процедуры и решения, которые нашли в нем отражение. Плановые решения, положенные в основу плана, отражают суть подхода организации к своему будущему, а воплощенный в плане процесс планирования имеет для организации неоценимое образовательное значение.

На практике систему планов предприятия при антикризисном управлении условно можно представить в виде матрицы, у которой вертикаль показывает иерархию планов по временному лагу, а горизонталь — политику предприятия в области использования ресурсов, а также в зависимости от стадий жизненного цикла продукта [2]:

Соответственно по вертикали выделяются следующие четыре вида взаимосвязанных планов, играющих подчиненную роль по отношению к сводному плану.

1. *Основные направления деятельности или стратегия на обозримое будущее.*

2. *Перспективный план или план развития организации*, выходящий за пределы одного года и обычно включающий перспективы совершенствования продукции и услуг, а также перехода к производству нового поколения продукции, реализуемой организацией; диверсифицированного или интегрированного роста, приобретения собственности; сокращения, существенного изменения производственной и организационной структуры, реорганизации и ликвидации предприятия.

3. *Производственный (краткосрочный) план*, разрабатываемый обычно на один-два года и охватывающий в основном текущую деятельность организации.

4. *Специальные планы (проекты)*, конкретизирующие такие особые цели, как создание нового оборудования, разработка новых видов товаров и услуг, проникновение на новые рынки, внедрение новых технологий, расширение изнутри, перестройка организационной структуры путем объединения отдельных подразделений организации, слияний с другими фирмами и т. д.

Соответственно по горизонтали выделяются разделы планов:

- маркетинговая политика;
- производственно - технологическая и инновационная политика;
- финансовая политика;
- инвестиционная политика;
- структурная политика;
- кадровая политика.

Практически данная система планов включает политику предприятия по решению проблем взаимосвязей с внешней средой и обеспечения адекватности внутренней среды (см. табл.1).

ПОЛЗУНОВСКИЙ АЛЬМАНАХ №1 2009

Каждый из вышеперечисленных планов должен включать *механизм адаптации*, позволяющий организации приспосабливаться к будущим условиям, расти или, наоборот, сворачивать деятельность.

Таковыми механизмами могут быть планы поглощения других фирм, планы развития производственных мощностей, способствующие достижению генеральных целей организации, планы привлечения дополнительного капитала и множество других элементов, обеспечивающих процветание организации в будущем, которое может весьма резко отличаться от текущей ситуации.

«Адаптивный» характер этих планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспособляемыми к

различным изменениям непредсказуемого будущего.

Например, можно планировать многоцелевое использование производственного оборудования, а планируемые поглощения и слияния ориентировать на дополнение существующих мощностей и расширение сферы деятельности организации. Если о необходимости обеспечения адаптивности планов помнят с начала их разработки, то они с большей вероятностью окажутся эффективными (даже если представление о будущем изменится), нежели «литые железобетонные планы», основывающиеся на полной уверенности в том, что будущее будет именно таким, каким оно представляется в момент их составления.

Таблица 1 - Примерная система (матрица) планов-модулей видов деятельности корпорации в зависимости от фаз развития при антикризисном управлении [1]

Разделы плана – политики	Виды планов						Текущей деятель- ности
	Развития						
	Сокращения		Стабилизации		Роста		
	Ликвидации и конкурс- ного производства	Реорга- низации	Финан- сового оздоров- ления	Внешнего управления	Дивер- сифи- кации	Концен- трации и интеграции	
Маркетин-говая политика	Реализации бизнеса и имущества	Реорганизации снабженческо– сбы- товой сети			Стратегического маркетинга		Оператив- ного марке- тинга
							Производст- венный план
Производств.– технологи-ческая и инновац. политика		Реорганизации производственных процессов			НИОКР, инноваций и организационно- технологической подготовки произ- водства		Оргтех ме- роприятий
Финансовая поли- тика	Расчетов с кредиторами	Реструктуризации долгов и сниже- ния издержек производства			Финансовый план предприятия		Бюджет предприятия
Структурная поли- тика		Закрытия производств, реструктури- зации имущественного комплекса, перепрофилирования, разделения, выделения, присоединения			Реорганизации про- изводства и управ- ления, слияний, поглощений		Ввода и освоения новых мощ- ностей
Кадровая политика	План увольнений персо- нала	План сокращения и переподготовки персонала			План привлечения, отбора, подготовки, мотивации персона- ла		План по труду и со- циальным вопросам

Главная предпосылка, лежащая в основе упорядочения и структуризации видимых результатов планирования — плановых документов, заключается в следующем: *план должен быть примерно таким же сложным, как сама организация и внешние факторы, которые предположительно должны быть в нем учтены.*

Следовательно, сложные организации требуют сложных, многосторонних планов. Указанная предпосылка отражает «закон необходимого разнообразия» — известный вывод теории управления, согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма, а с помощью простых регуляторов эффективное управление ею невозможно.

В **основных направлениях развития** организации фиксируются стратегия достижения генеральных целей, основные направления хозяйственной деятельности.

Практически содержание данного уровня планов должно дать ответ на следующие вопросы:

Каковы назначение и место организации?

Какие цели она должна преследовать?

Какой стратегии следует придерживаться, чтобы с нынешних позиций перейти на позиции, желательные в будущем?

Какое мнение о себе организация хотела бы внушить суперсистеме (социальной, экономической, политической), частью которой она является?

В чем заключается основная политика, в рамках которой должны приниматься решения на более низких уровнях?

Какие методы будут использованы для того, чтобы предупредить ошибки в капиталовложениях и при разработке новой продукции?

Каковы имеющиеся ресурсы для создания новых видов продукции и услуг?

Какие ожидаются в будущем условия спроса на товары и услуги организации?

Чего будут ждать от организации в будущем?

Какие условия необходимо создать в организации, чтобы облегчить создание новых видов продукции и выявление новых рынков сбыта?

Этот план служит основой для разработки следующих планов:

Указанный план важен потому, что он становится ориентиром для всех прочих планов, разрабатываемых в организации. Это главный документ, предназначенный для

оценки совместимости других планов. Он служит ориентиром и ограничением в принятии решений относительно продуктов и рынков.

План развития организации, определяющий действия, которые необходимы для роста, прежде всего за счет создания новых поколений продуктов и услуг, либо сокращения. Одновременно указанный план более подробно очерчивает пути выхода на новые позиции, определенные в основных направлениях. План развития дает ответ на следующие вопросы:

План сокращения или ликвидационный план. Он показывает, от каких элементов организация должна освободиться для того, чтобы адаптироваться к ухудшающейся конъюнктуре рынка, сохранив основной потенциал предприятия, отрасли, региона. При этом может сниматься с производства устаревшая или не пользующаяся спросом продукция, производится переориентация на новые рынки, закрытие, продажа или реорганизация отдельных производственных подразделений, уменьшаются масштабы инновационной и инвестиционной деятельности, переподготовка персонала с частичным его сокращением. Кроме того, в случае судебного признания предприятия банкротом и открытия конкурсного производства разрабатывается план конкурсного производства

План стабилизации или финансового оздоровления. Этот тип плана разрабатывается при появлении в деятельности предприятия признаков несостоятельности (банкротства). Может включать план досудебной санации, внешнего управления по восстановлению платежеспособности, реструктуризации задолженностей и т.д.

План диверсификации. Предусматривает действия по созданию новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить существующую продукцию, основанные на поиске и использовании заключенных в существующем производстве дополнительных возможностей для производства новых продуктов, организации производства новых, технологически не связанных, но объединенных уже имеющимися возможностями предприятия, например, в области поставок продуктов, а также организации производства технологически не связанных с уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках, а также за счет проведения НИОКР внутри организации на основе ее собственного опыта.

План концентрации и интеграции. Этот раздел предусматривает действия предприятия по улучшению своего продукта или началу производства нового без изменения отрасли, за счет проведения НИОКР внутри организации на основе ее собственного опыта, «горизонтальной интеграции» путем контроля над своими конкурентами, поиска новых рынков, а также добавления новых структур путем приобретения или усиления контроля за поставщиками, а так же за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. приобретения контроля над структурами, находящимися между предприятием и поставщиком, т.е. над системами распределения и продажи.

Специальные планы - это основные строительные блоки системы планов, которые раскрывают конкретные действия и ресурсы по достижению целей на уровне видов деятельности и элементарных действий (мероприятий).

Программа — это требующая определенных ресурсов совокупность мероприятий по горизонтали «дерева», осуществляемых организацией для реализации конкретной цели. Может включать как работы с четко прогнозируемым результатом (детерминированные) так и с вероятностным (стохастическим) характером. На уровне стратегического планирования программы часто связаны с развитием предприятия, инвестированием или ликвидацией. К примеру, стратегия, ориентированная на выпуск новой продукции, должна подкрепляться программой исследовательских работ, разработки новых или улучшения выпускаемых изделий (существенно улучшенные изделия могут считаться новыми). Стратегия, направленная на расширение сферы деятельности, может потребовать разработки программ приобретения и слияния фирм, подготовки кадров и т. д.

Совокупность программ фирмы включает широкий круг работ и функций. В обрабатывающей промышленности она может включать, например, следующие программы: снижение запасов, снижение дебиторской задолженности, совершенствование календарного планирования, расширение распределительной сети, увеличение мощностей обслуживающих подразделений, обеспечение запасными частями, обслуживание основных покупателей, совершенствование контроля за оплатой платежных документов, совершенствование связи, подготовка агентов по сбыту,

разработка новой продукции, совершенствование продукции.

Например, план развития предприятия подкрепляется комплексом программ, конкретизирующих включенные в него мероприятия. Программы могут разрабатываться в частности для выполнения следующих видов работ:

- 1) разработка и внедрение новой управленческой информационной системы;
- 2) разработка и производство нового вида продукции;
- 3) строительство и ввод в эксплуатацию нового завода;
- 4) осуществление слияния или приобретение фирмы;
- 5) перестройка организационной структуры;
- 6) перевод организации в другое место.

Указанные программы будут осуществляться на основе конкретизирующих их *проектов* (определенные работы, направленные на решение конкретных задач и предполагающие расходование определенных ресурсов). Например, программа разработки новых видов продукции, как правило, воплощается в ряде технологических, организационных проектов, каждый из которых относится к конкретному изделию. Проекты носят более детерминированный характер чем программы.

Проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график выполнения и технические параметры.

Особым видом программ являются *бизнес-планы* (в пер. с английского - *план предпринимательской деятельности, предпринимательства*), которые в большинстве случаев разрабатываются для привлечения инвесторов или компаньонов для совместной деятельности. Отличаются тем, что включают практически все разделы плана развития предприятия в части конкретного вида деятельности или продукта с четким определением эффекта от вложений для инвестора или от слияния капитала для компаньона в строго определенный срок.

Планы текущей деятельности (иногда именуемые «хозяйственным планом» или «планом прибыли») ориентированы на те работы, с помощью которых существующие товары и услуги производятся и поступают на имеющиеся рынки. Эти планы, рассчитанные, как правило, на один-два года, подкрепляются планами для каждой функциональной области: сбыт, производство, финансирование и т. д.

Хотя разработка текущих планов не является частью процесса стратегического планирования, они должны быть увязаны со стратегическим планом.

Для осуществления программ необходимы мощности, деньги, люди с определенными навыками и другие ресурсы, то есть распределение ресурсов — основной элемент планирования. *Объемы* ресурсов, выделяемых на отдельные программы, необходимо определить в процессе планирования и предусмотреть планом.

В стратегическом плане должно быть отражено все разнообразие ресурсов, необходимых для осуществления стратегических программ. В конечном счете эти ресурсы можно свести к денежным и выразить в виде *смет* (бюджетов) и *финансовых планов*. Указанные элементы имеют особое значение для понимания стратегического планирования, поскольку в некоторых фирмах их рассматривают в качестве продукции планирования. При этом финансовые соображения могут заслонять подлинно стратегические аспекты планирования в организации и отрицательно повлиять на его эффективность.

Не трудно заметить, что представленная на рис. 4.2. система планов не что иное как «дерево целей», структуризация которого проведена на основе следующих моделей:

3 уровень «Задачи» - модель экономического цикла «спад - депрессия- рост»;

4 уровень «Направления решения задач» - модель базисных стратегий, в том числе поведения при банкротстве, а именно:

«ликвидация – сокращение - внешнее управление – санация - диверсифицированный рост- концентрированный и интегрированный рост»;

5 уровень «Задания» получен вертикальным и горизонтальным пересечением (матрицей) ветвей модели 4 уровня и моделью жизненного цикла продукта «маркетинговая политика - производственно-технологическая и инновационная политика - финансовая политика- инвестиционная политика- структурная политика- кадровая политика».

Дальнейшая декомпозиция системы планов до уровней 6- «Виды деятельности» и 7 - «Элементарные действия (мероприятия)» целесообразно проводить на базе стандартного классификатора видов деятельности, а также моделей «Структура маркетинговой деятельности», «Показатели конкурентоспособности продукции», «Показатели финансово-хозяйственной деятельности и уровня устойчивости предприятия», «Показатели организационно- технического уровня предприятия» и т. д.

Список литературы

1. Аунапу, Э.Ф. Проблемы организации эволюционно-ориентированного антикризисного управления экономическими системами [Текст]: монография / Э.Ф. Аунапу. – Барнаул : Изд-во ААЭП, 2007. – 288 с.
2. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., Прогресс, 1982.

Место и роль текстильного и швейного производства в социально-экономическом развитии Алтайского края

Н.В. Завьялкина

АНО ВПО «Алтайская академия экономика и права (институт)»

г. Барнаул

Индекс промышленного производства по текстильному и швейному производству за январь-август 2009 г. к январю-августу 2008 г. составил 84,1 %. Несмотря на это объем отгруженных товаров собственного производства в соответствующем периоде 2009 г. соста-

вил 974, 2 млн. руб. (или 107,9 % к январю-августу 2008 г.) [1].

Производство отдельных видов текстильной и швейной продукции представлено в таблице 1.