

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Исследована сущность стратегического планирования деятельности фирмы в системе антикризисного управления предприятием. Выявлены основные стратегии предприятий в условиях кризиса. Приведена методика разработки стратегии и тактики реформирования предприятий в условиях антикризисного управления. Показаны этапы решения конкретных задач данной методики.**

**Ключевые слова:** планирование, стратегия, антикризисное управление, стратегическое планирование, методика, этапы.

В системе управления социально-экономическими процессами, происходящими в рыночной экономике, регулирования их направления и динамики, обеспечении нормального функционирования компаний и организаций особое место занимает планирование. Разрабатываемые на всех уровнях прогнозы, программы и планы являются важнейшими инструментами реализации хозяйственной политики соответствующих субъектов управления. Они позволяют организовать четкую, всесторонне обоснованную работу по достижению поставленных бизнесом задач. Планирование можно определить как одну из функций управления, причем приоритетную, заключающуюся в подготовке различных вариантов управленческих решений в виде прогнозов, проектов программ и планов, обоснований их оптимальности, в обеспечении возможности практической реализации и проверки выполнения намеченного.

Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации [1].

Стратегическое планирование в системе антикризисного управления представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Как управленческий процесс, стратегическое планирование, исходит из следующих посылок:

– наличие реальных представлений о том, чего компания надеется достичь в будущем;

– компания должна обладать возможностью и способностью своевременного выявления проблем и механизмов их решения;

– управленческая реакция на возникновение опасностей и угроз должна следовать не после того, как они уже стали реальностью, а заблаговременно;

– при возникновении негативных проблем центр тяжести управления должен смещаться в сторону действий по их недопущению и минимизации;

– потенциал компании призван постоянно «подстраиваться» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке;

– текущее планирование выступает продолжением, конкретизацией стратегического планирования и осуществляется исключительно в рамках действующей стратегии [2].

Как сфера управленческой деятельности стратегическое планирование состоит в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в ее организации, выступает процессом, посредством которого компании взаимодействуют со своим окружением. В то же время стратегическое планирование – это область научных знаний, где изучаются приемы, инструменты, методология принятия стратегических решений и способы их практической реализации. Деятельность по стратегическому управлению и планированию связана с постановкой целей и задач компании и поддержанием взаимоотношений между ней и окружением, которые помогают добиваться

своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Стратегическое планирование как элемент антикризисного управления можно рассматривать со следующих точек зрения.

1. Виды деятельности, в компании: маркетинг; исследования и разработки; производство продукции; снабжение; сбыт; управление персоналом.

2. Этапы процесса управления: анализ ситуации и выявление проблем; определение цели; планирование деятельности по достижению цели; осуществление рыночной деятельности; контроль и оценка достигнутых результатов.

3. Элементы механизма планирования: информация; кадры; техника управления; структура компании; финансовые средства; технология процессов управления [3].

В общем, виде реализуемые посредством планирования стратегии антикризисного управления могут быть классифицированы следующим образом:

- корпоративные стратегии (то есть стратегии, являющиеся общими для всей компании);
- стратегии по направлениям деятельности (стратегии бизнеса);
- функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегия маркетинга, стратегия исследований, стратегия управления персоналом и другие.

Стратегическое планирование в системе антикризисного управления рассматривает не узкоспециализированные вопросы, касающиеся какой-либо одной стороны деятельности предприятия. Стратегический взгляд на деятельность предприятия характеризуется широтой взгляда на проблему обеспечения эффективности его работы. Однако, следует отметить, что вопрос широты охвата относителен [4].

Рабочая методика разработки стратегии и тактики реформирования предприятия в условиях антикризисного управления включает семнадцать этапов решения конкретных задач.

Первый этап – определение целей развития и критериев их достижения.

Как показывает опыт, практически ни на одном предприятии нет четко сформулированных целей, а если они и есть, то или давно не пересматривались, или их достижение неконт-

ролируемо (они сформулированы в лозунговом стиле и не ясно, что же такое результат, а степень его достижения не поддается количественной оценке).

Поэтому работу необходимо начать с предварительного обсуждения вопросов: чего мы хотим? (иначе работа будет неэффективна) и где, в каком состоянии мы находимся? Формулировка целей – это сложный процесс, реализуемый в несколько операций. На первом этапе дается только общая, предварительная формулировка цели и намечается структура подцелей и критериев степени их достижения.

На фоне предшествующих выводов (о тяжелом положении предприятия и негативных тенденциях, с одной стороны; об имевшихся примерах выхода из аналогичных ситуаций, с другой стороны) даже предварительная формулировка целей и критериев задает определенное направление поиска и мотивирует активную работу. А чтобы спланировать конкретные действия, нужно уточнить, в каком состоянии мы находимся и какими потенциальными возможностями располагаем [5].

Ответы на первую часть вопросов (до формирования ключевых проблем и задач) должна дать проблемная диагностика. Она может проводиться несколькими методами, выбор которых зависит от ситуации и в первую очередь от концепции и принципов, которые выбирает руководство. Прежде всего необходимо определиться, к какой из двух крайних концепций оно тяготеет больше:

– концепции выживания, эволюционного развития (отталкиваясь от сложившегося положения, плавно, с минимальными перестройками, но надежно улучшать показатели вплоть до выхода из состояния банкротства и удерживаться на достигнутых позициях);

– концепции прорыва, существенного улучшения всех критериев за минимальное время, ориентации на захват лидирующего положения на рынке (привлекательная, но более рискованная стратегия) [6].

В первом случае целесообразен выбор подхода «от достигнутого состояния к возможным перспективам» (дескриптивный, описательный подход). Главное внимание уделяется аудиту, оценке, анализу причин сложившегося состояния, выявлению «лежащих на поверхности» резервов и имеющихся заделов.

Во втором случае более целесообразен подход «от целей, от конечных результатов к средствам их достижения» (нормативный подход). Главное внимание уделяется вариантам и способам достижения поставленных целей, включая коренную реорганизацию предприятия.

Реальные ситуации находятся между этими крайними случаями, поэтому предпочтительнее разумное сочетание обоих подходов.

Второй этап – анализ сильных и слабых сторон предприятия.

Для описания обстановки, комплексной оценки состояния предприятия и его возможностей используются следующие классические методы:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ);

- оценка рыночного потенциала (спрос, платежеспособный спрос, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры и так далее);

- оценка производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость по ассортименту, срокам выполнения заказов, объемам производства и прочее;

- оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа, отношение к изменениям, желание активно работать и учиться;

- оценка материальных ресурсов;

- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Практический опыт показал, что улучшение результатов возможно в основном вследствие повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и их развития. Причем, как правило, имеется возможность повышения эффективности на 50–60%, которую можно реализовать, главным образом, путем совершенствования механизмов управления.

Поэтому реальная и доступная возможность организации – это совершенствование управления.

Третий этап – общая диагностика состояния и тенденций.

Четвертый этап – анализ финансового состояния.

Отдельно консультантами проводится анализ финансового состояния предприятия. Типовые методики такого анализа известны. Важно отметить динамику таких показателей, как:

- формальные признаки банкротства;

- маржинальная, балансовая и чистая прибыль;

- кредиторская задолженность, в том числе основные долги и пени бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам;

- дебиторская задолженность;

- сверхнормативные запасы;

- оборачиваемость денег;

- задержка выплаты заработной платы;

- структура себестоимости продукции;

- продуктовая структура (в долях от объема продаж) и др.

Пятый этап – анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем.

Дополнительные и более конструктивные выводы можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя сначала главные факторы успеха и неуспеха, влияющие на конечный результат, анализируя причины низких результатов и формулируя проблемы («узкие места») и задачи, которые нужно решать, чтобы достичь желаемых целей.

Шестой этап – формирование путей и проектов решения проблем. Это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала предприятия.

Данный этап заметно отличается от других тем, что он должен быть ориентирован на генерацию максимально возможного числа идей, является наиболее творческим и чувствительным к помехам. Он должен проходить в раскрепощенной обстановке и требует непривычного для практиков взгляда на привычные вещи, в частности нужно забыть о текущих делах, о требовании реализуемости идей, иначе это сильно ограничит их перечень и может привести к потерям части потенциала развития. Над созданием соответствующей обстановки обычно работают психологи.

Существуют различные подходы и технологии генерации идей по решению проблем. В условиях экспресс-методов наиболее подходящим представляется сочетание технологии мозгового штурма в коллективной работе с участниками и морфологического анализа, проводимого консультантами.

Участникам сначала объясняются правила и определяется регламент мозгового штурма, излагаются примеры и подходы, усиливающие мотивацию поиска идей, такие как:

- чем больше идей, тем лучше общий конечный результат;
- нет плохих идей, любые идеи поощряются, особенно нестандартные;
- допускается «воровство» идей: если идея вас затронула, быстро развивайте ее лучшие стороны, как если бы это была ваша идея;
- запрещается отрезвляющая оценка и критика идей, поощряется легкая эйфория;
- запрещается какая-либо персональная критика авторов идей, поощряется ободряющая их поддержка;
- все идеи обязательно фиксируются на плакатах, магнитофонной пленке и тому подобное.

При таких правилах часто возникает угроза уйти в сторону и совсем оторваться от реальности. Поэтому целесообразно использовать схему пульсирующего процесса: через двадцать-тридцать мин. Интенсивной генерации идей устраивается их обсуждение (десять-пятнадцать минут), квалификация и уточнение, фокусировка направления дальнейшего углубленного поиска. Такие сужения и расширения тематики целесообразно повторить еще два-три раза (по пятнадцать-двадцать минут).

Обычно идеи формулируются укрупнено.

Из числа уточненных идей выделяются наиболее продуктивные в ближайшее время. Аналогично прорабатываются не только проблемные, но и другие задачи, которые ясны, и формируются темы проектов.

Все проекты сводятся в единое поле проектов, оценивается каждый из них по единому перечню критериев (вытекающих из целевых установок) и по единой методике. В конце этого этапа появляется стратегически важный результат – уточненная оценка потенциальных возможностей предприятия, которые и конкретизируются в форме перечня (поля) возможных проектов.

Седьмой этап – оценка инновационного потенциала.

Эта важная оценка в первом приближении делалась уже на предшествующих этапах.

Более точная экспертная оценка делается по инновационному потенциалу, влияющему на

главный фактор повышения конкурентоспособности – эффективность. В этом случае выделяются три группы основных способов повышения эффективности: с помощью управленческих решений, реализующих имеющиеся резервы; структурных изменений и инноваций. Уточним, с помощью каких средств можно обеспечить рост эффективности и, как следствие, уровня жизни.

Выявление и полное использование резервов путем формирования заинтересованности людей в увеличении отдачи и повышении эффективности.

Для этого создается и используется эффективный (по конечным результатам) комплексный механизм управления. Он в первую очередь должен содержать в себе механизмы мотивации, активизации и стимулирования труда, противозатратные механизмы, механизмы ценообразования, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, систему повышения профессионального уровня руководителей в области управления и тому подобное.

Эта группа средств может дать быстрый (за месяцы) прирост эффективности с достижением предела, определяемого исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Возможный прирост эффективности после этого мероприятия экспертно оценивается в средней по десяткам предприятий в двадцать пять-тридцать процентов.

При выборе «плохих» механизмов управления результат может быть отрицательным, предопределяющим снижение эффективности и уровня жизни.

Структурные изменения вследствие снижения доли неэффективных технологий и низко rentабельных видов продукции (из числа существующих).

Реализация подобных структурных изменений достигается техническим перевооружением, реконструкцией с выбором рациональной ассортиментной политики, сформированной с учетом маркетинговой информации. Эти средства могут быть в два-три раза более эффективными и более инерционными, чем первые. Они могут дать основной прирост эффективности, достигающий сорок-шестьдесят процентов возможного ее прироста за несколько кварталов и обеспечивать ее максимальное значение.

Создание и рациональное использование новых видов продукции, услуг и новых технологий путем активизации инновационных процессов.

Основное средство – научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы и (или) подготовка и проведение программ по опытному и промышленному внедрению разрабатываемых или уже разработанных новшеств (инновационные программы). Дополнительно к ним требуется время на разработку и экспериментальную доводку новшеств. Однако его можно реализовать достаточно быстро (в пределах года), используя накопленные в стране эффективные новшества, доведенные до разработки опытных образцов, но не востребованные практикой, а также пока редко применяемые, давно отработанные за рубежом, но новые для нас технологии и продукты. Главное отличие группы средств, основанных на использовании результатов научно-технического прогресса, – это постоянно растущие со временем возможности многократного повышения эффективности.

В результате оценки потенциала строится параметрическая зависимость (нарастающим итогом) результата, эффекта (например, прибыли или объема выпуска продукции и др.) от объема затрачиваемого ресурса (денег, материалов и др.).

Восьмой этап – выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий).

Задача данного этапа состоит в том, чтобы, используя сформулированные на предшествующих этапах пути решения проблем и оценки имеющегося потенциала (поля проектов), выделить из них сравнительно небольшую часть наиболее важных проектов, дающую основной вклад в достижение целей. В диагностике основная цель – предварительная оценка и выделение наиболее важных (приоритетных) направлений для дополнительной, более тщательной проработки. Поэтому используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простая процедура – отнесение каждого направления (проекта) к первой, второй или третьей группе по важности (приоритетности). В первую очередь рассматривается наиболее приоритетная группа проектов. Другой вариант

процедуры – оценка важности каждого из проектов, например, по пяти- или десятибалльной шкале, с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка группы наиболее приоритетных. Для этого используются различные процедуры групповой работы, причем рекомендуется решить задачу выделения приоритетов двумя-тремя способами с обсуждениями различий в результатах и уточнением соответствующей аргументации.

Девятый этап – анализ, прогноз и оценка вариантов реформирования.

Оцениваются последствия реализации приоритетных направлений деятельности по критериям, характеризующим степень достижения поставленной цели (например, выход на безубыточное функционирование). Уточняются желаемые сроки достижения цели.

Десятый этап – разработка комплекса.

Основная задача этапа – детализация выделенных приоритетных направлений деятельности до перечня конкретных работ и ответственных исполнителей (требуется два-три часа групповой работы), предварительная оценка ожидаемых результатов, сроков, требуемых ресурсов; разработка системы управления ходом работ; системы мотивации (стимулирования) исполнителей.

Одиннадцатый этап – оценка источников ресурсов.

Оцениваются источники, прежде всего финансовых ресурсов для реализации программы реформирования. Типичные источники финансирования – собственные финансовые средства предприятия, кредиты и другие виды заемных средств.

Двенадцатый этап – распределение ресурсов.

Меры по программе реформирования, как правило, высокоэффективны и в значительной мере могут быть источниками самофинансирования (вследствие реинвестирования части финансов, получаемых, например, при сокращении дебиторской задолженности, реализации сверхнормативных запасов и тому подобное). Фиксируется предполагаемая динамика поступления финансов, с помощью которой можно уточнить приоритеты и порядок финансирования мероприятий, включаемых в программу реформирования предприятия.

Тринадцатый этап – выделение первоочередных проектов.



Выделяются первоочередные по времени и высокоэффективные проекты и на них руководством выделяются финансовые ресурсы с учетом времени их реализации. При этом проверяется сбалансированность финансовых потоков.

Четырнадцатый этап – формирование команд.

Основные задачи этапа: продемонстрировать возможности эффективной работы в команде; предварительно проработать первоочередные проекты и отобрать часть их для дальнейшей доработки и реализации. Команды формируются с участием консультантов-психологов и обучаются основным правилам командной работы.

Пятнадцатый этап – проработка и защита первоочередных проектов.

Первоочередные проекты (третий, четвертый и пятый) выбираются из числа приоритетных и прорабатываются группами в течение одного-двух дней (с участием консультантов). Результаты оформляются в письменном виде и докладываются представителями групп (с плакатами и часто с демонстрацией на компьютере вариантов расчетов) в течение пятнадцати-двадцати минут, обсуждаются всеми участниками, оцениваются комиссией, в которую входят руководство организации и консультанты. На этой основе, как правило, принимаются решения и подписываются приказы по дальнейшей доработке и реализации проектов, часто с созданием временных коллективов или новых подразделений.

Шестнадцатый этап – формулирование стратегии и программы реформирования.

На этом этапе первой фазы работ с учетом проработки проектов снова обсуждаются и фиксируются цели и стратегии развития (три-четыре часа коллективной работы), необходимые изменения в организации, уточняется программа развития. Фиксируются и возможные источники ресурсов (в данном случае из-за долгов нельзя было рассчитывать

на серьезные заемные средства и пришлось ориентироваться в основном на собственные возможности).

Все промежуточные и конечные результаты оформляются в виде отчета.

Семнадцатый этап – определение первоочередных организационных шагов.

Конкретизируются организационные шаги, которые необходимо предпринять в первую очередь, такие, например, как подготовка и создание приказов, информирование всех работников предприятия о разработке программы реформирования и тому подобное.

Сформированные во время коллективной работы команды по ключевым проектам впоследствии усиливаются необходимыми специалистами, оформляются временные трудовые коллективы (с дополнительной оплатой) и начинается интенсивная проработка (там, где необходимо, – с консультантами) проектов главных изменений. Одновременно готовятся условия для реализации этих проектов и прежде всего ведется работа с людьми, что очень важно.

Как показывает опыт, обучение навыкам, требующимся на каждом рабочем месте для реализации изменений, необходимо, но недостаточно. Требуется общее понимание ситуации, проблем, совместных задач руководителями всех уровней и рабочими. Только тогда проблемы в условиях высокой неопределенности и изменчивости могут решаться слаженно.

Наконец, ежеквартально руководство должно анализировать ход выполнения программы реформы предприятия с выделением конкретных мероприятий, включенных в программу, но не реализованных в намеченные сроки и не обеспечивших ожидаемых экономических эффектов. В каждом случае исследуются причины отклонений и необходимые меры, позволяющие компенсировать или предотвратить негативные воздействия внутренней и внешней среды с указанием конкретных ответственных и виновных лиц.

03.11.2012

**Список литературы:**

1. Буреш О. В., Бекбергенева Д. Е. Региональный аспект развития системы управления государственной собственностью // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 13. – С. 5–11.
2. Бизнес-планирование: учебник для вузов / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 972 с. – ISBN 5-279-02106-7.
3. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 248 с. – ISBN 5-279-01679-9.
4. Тарасенко, В. Прикладное стратегическое управление: эволюционная модель / В. Тарасенко // Менеджмент сегодня. – 2010. – № 4. – С. 2–7.

5. Ильин, А. И. Планирование на предприятии: учебное пособие / А. И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2008. – 416 с. – ISBN 985-6516-19-6.
6. Абалкин, Л. К. Цели через кризис: учебник / Л. К. Абалкин. – М. ИНФРА-М, 2008. – 265 с.

Сведения об авторе:

**Козлова Анастасия Анатольевна**, магистрант Оренбургского государственного университета  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372441, e-mail: lisa25\_84@inbox.ru; aku@mail.osu.ru

**UDC 338.2****Kozlova A.A.**

Orenburg state university, e-mail: aku@mail.osu.ru

**STRATEGIC PLANNING ACTIVITY IN CRISIS MANAGEMENT SYSTEM NOW**

The essence of the strategic planning of the company in the system of crisis management. The basic strategy of enterprises in crisis. The methodology of the strategy and tactics of the enterprise reform in crisis management. The stages of solving specific problems of this technique.

Key words: planning, strategy, crisis management, strategic planning, methods, stages.

## Bibliography:

1. Buresh O. V., Bekbergeneva of D. E. Regional aspect of development of a control system of state ownership // Vestnik Orenburg state university. – 2010. – № 13. – P. 5–11.
2. Business planning: a textbook for schools / ed. V. M. Popova, S. I. Lyapunova. – Moscow: Finance and Statistics, 2007. – 972 p. – ISBN5-279-02106-7.
3. Alekseeva, M. M. Planning activity: teaching aid / M. M. Alekseeva. – Moscow: Finance and Statistics, 2008. – 248 p. – ISBN 5-279-01679-9.
4. Tarasenko, V. Applied Strategic Management: an evolutionary model / V. Tarasenko // Management today. – 2010. – № 4. – P. 2–7.
5. Ilin, A. I. Planning for the enterprise: the manual / A. I. Ilin. – Minsk: New Knowledge, 2008. – 416 p. – ISBN 985-6516-19-6.
6. Abalkin, L. K. Objectives through a crisis: a textbook / L. K. Abalkin. – M.: INFRA-M, 2008. – 265 p.