**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**

**ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

Кафедра Экономики производства

Допустить к защите

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

д.э.н., проф. Н.М. Якупова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2007 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Организация системы планирования деятельности предприятия в условиях антикризисного управления

Автор бакалаврской работы М. Р. Исламова

Направление 521600 «Экономика»

Профессионально-ориентированная

программа Э1«Антикризисное управление»

Группа 420

Научный руководитель к.э.н., доц. А.М.Киреева-Каримова

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2007 г.

Казань 2007

Содержание

Введение

* 1. Теоретические основы организации системы планирования на предприятиии
  2. Виды и типы планов на предприятии
  3. Организация системы планирования деятельности на предприятии.

1.3. Антикризисное планирование в системе планирования деятельности на предприятии

* 1. Практика организации системы планирования на предприятии в условии риска финансовой несостоятельности

2.1 Зарубежный опыт организации системы планирования на предприятии

* 1. Организация системы планирования на предприятии молочной промышленности ОАО «Марийскмолпром»

Заключение

Библиография

Приложение

Введение

Согласно Краткому Оксфордскому словарю, план – это подробное предложение сделать что-либо или добиться чего-либо [16, c 11].

«Управлять компанией очень непросто», - отмечает Пол Барроу, но, как справедливо утверждает он далее, улучшив планирование, вы повысите свои шансы на успех. Все компании должны составлять планы и использовать их, чтобы сначала устанавливать себе цели, а затем следить за их достижением и, возможно корректировать [16, c 12].

Анализ опыта экономических реформ показал, что эффективность работы предприятия во многом зависит от состояния внутрифирменного планирования. Сложившаяся на предприятиях методология и методика планирования не в полной мере соответствует хозяйственному рыночному механизму. Основные недостатки действующей в наше время системы планирования сводятся к следующему [12, c 134]. Предприятия необоснованно отказались от перспективного планирования, мотивируя это неопределенностью условий хозяйствования и динамизмом внешней среды. Хотя опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют более успешно, чем организации, свою деятельность не планирующие. В организации, использующей планирование, отмечается увеличение отношения прибыли к объему реализации, расширение сферы деятельности, повышение степени удовлетворенности работой специалистов и рабочих. Но на сегодняшний момент в действующих организациях принимаемые плановые решения охватывают период не более года. В основном же планы разрабатываются на квартал с разбивкой заданий по месяцам. Составляемые планы носят фрагментарный характер, не содержат необходимых разделов и показателей, что не способствует целостности и комплексности планирования и снижает эффект от его применения в производственно-хозяйственной деятельности. Различные разделы текущих планов разрабатываются на разной исходной информационной базе, что приводит к рассогласованности плановых заданий по различным областям производственно-хозяйственной деятельности и структурным подразделениям предприятия. Составляемые планы, будучи по свое форме директивными, не содержат механизма корректировки в процессе их реализации. Не выполняются, что вносит определенную дезорганизацию в работу структурных подразделений предприятия и подрывает доверие исполнителей к возможностям средств и методов планирования, снижает исполнительскую и финансовую дисциплину и ответственность за конечные результаты деятельности предприятия.

Создать организационный и экономический механизм управления предприятием в условиях рыночной экономики без разработки четкой системы внутрифирменного планирования, устраняющей указанные недостатки, нельзя. Однако построение такой системы – достаточно сложный процесс, требующий ресурсов, соответствующих навыков и умения от работников предприятия, прежде всего менеджеров, которым приходится решать ряд сложных методологических и организационно-технических проблем, связанных с кардинальной перестройкой всех элементов внутрифирменного планирования.

В работе рассмотрены теоретические основы организации планирования на предприятии, будут приведены примеры практического применения планирования в зарубежных компаниях, а также рассмотрены вопросы, связанные с планированием в условиях риска несостоятельности.

Можно привести основной аргумент в пользу планирования: оно заставляет собственника сначала думать, а потом действовать. В любой организации, крупной или мелкой, отдельные решения принимаются с налета [14, c 13]. Если у организации нет четких, понятных, изложенных в письменном виде целей, то эта организация будет в лучшем случае бесцельно плыть по течению. Во второй части рассмотрен пример деятельности кризисной организации, собственники и менеджмент которой относят процесс планирования к второстепенной задаче. Поэтому целью данной работы является не только изучение процесса и методов планирования на предприятии, но и доказательство того, что неорганизованность в системе планов на предприятии может существенно сказаться на результатах деятельности организации.

Актуальность проблемы исследования связана с существующими экономическими условиями хозяйствования предприятий в России и необходимостью осуществления не столько реформирования деятельности предприятий, сколько восстановления бизнес-процессов с учетом реальных экономических условий, проблем и возможностей предприятий.

Объектами исследования являются планы на предприятии, их совокупность, а так же организация процесса планирования. Рассматривается как зарубежный, так и отечественный опыт, на примере предприятия молочной промышленности ОАО «Марийскмолпром», организации процесса планирования.

1. Теоретические основы организации системы планирования на предприятии
   1. Виды и типы планов на предприятии

Планирование является одним из тех методов управления экономикой, которые весьма активно и успешно разрабатывались учеными в советское время. В этой области был накоплен немалый положительный опыт, однако в начале 90-х годов процесс реформирования отечественной экономики сопровождался довольно негативным отношением к идее планирования. Позднее к этой идее стали возвращаться как к вполне здравой, не отрицаемой ни в какой самой «наирыночной» стране. Роль и значимость планирования вообще и финансового в частности можно легко обосновать с различных позиций, поэтому банальные дискуссии о том, нужен план или нет, в настоящее время вряд ли уместны. Более того, в условиях динамично развивающейся экономики, постоянно нарастающей конкурентной борьбы роль этой функции, по крайней мере, не уменьшается. Именно последнее обстоятельство отчасти имел ввиду известный специалист в области управления Р. Акофф, утверждая, что «лучше планировать для себя – неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно, насколько хорошо» [2, c 64].

Нарождающиеся рыночные отношения привели не только к внедрению новых для нашей страны экономических категорий, но и появлению новых подходов к планированию. Прежде всего, необходимо отметить, что необходимость составления планов определяется многими причинами. Исследователи выделяют три из них, являющиеся основными:

- неопределенность будущего,

- координирующая роль плана,

- оптимизация экономических последствий [12, c135].

Действительно, если бы будущее компании было бы предопределено, то не было бы никакой необходимости составлять планы, совершенствовать методы их составления и структурирования. Отсюда видно, что главная цель составления любого плана – не определение точных цифр и ориентиров, поскольку этого сделать невозможно в принципе, а идентификация по каждому из важнейших направлений некоторого «коридора», в границах которого может варьировать тот или иной показатель.

Смысл координирующей роли плана состоит в том, что наличие хорошо структурированных, детализированных и взаимоувязанных целевых установок дисциплинирует как перспективную, так и текущую деятельность, приводит ее в определенную систему, позволяет хозяйствующему субъекту работать без сбоев. Эта роль особенно проявляется в крупных компаниях, имеющих сложную структуру управления.

Последняя причина составления планов заключается в том, что любое рассогласование деятельности системы требует финансовых затрат на его преодоление. Вероятность наступления подобного рассогласования гораздо ниже, если работа осуществляется по плану.

Значение планирования трудно переоценить, поскольку именно план представляет собой ориентир, к которому стремится предприятие, и одновременно критерий оценки успешности его деятельности. Предприятие, как экономический субъект, может ставить перед собой различные цели, причем цели в краткосрочной и в долгосрочной перспективе могут сильно отличаться. В экономической литературе можно очень часто встретить категорическое утверждение о том, что главной целью бизнеса является извлечение прибыли. Но если посмотреть глубже, то становится очевидным, что целью любой экономической деятельности является, прежде всего, повышение благосостояния собственников действующего экономического субъекта. Под благосостоянием следует понимать не просто богатство, выраженное в денежном эквиваленте, а улучшение качества жизни. Эта цель может быть достигнута не только путем увеличения потребления различных материальных благ, но так же и улучшением экологического состояния в городе, возможности доступа к более широкому кругу информационных ресурсов, к культурным ценностям, возможности получения определенных социальных благ. К достижению благосостояния экономический субъект стремится собственным путем, при помощи постановки конкретных целей и разработки планов их реализации.

Планирование – является видом управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. Органическая часть процесса управления задает направление и параметры будущего развития организации. Планирование как процесс включает:

- установление целей и задач;

- разработку стратегий, программ и планов достижения целей;

- определение необходимости ресурсов и их распределение по целям и задачам;

- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за его реализацию [6, c283].

Планы - основа организационной деятельности; без них невозможно обеспечить согласованность в работе всех составных частей организации, взаимосвязи с рыночной инфраструктурой; контролировать процессы; определять потребность в ресурсах; стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. Другая очень важная роль планирования заключается в том, что оно представляет собой непрерывный процесс разработки и использования новых путей и способов совершенствования работы за счет выявленных возможностей окружающей среды и сильных сторон организации, новых условий и факторов.

Многообразие целей организации приводит к необходимости разработки системы взаимоувязанных планов работы, направленных на их достижение. На базе этой системы планов в организации формируется система целей и задач, которые должны быть достигнуты организацией в соответствии со стратегией ее развития. Производится распределение всех видов ресурсов, необходимых для достижения целей и задач и измерители, позволяющие контролировать и оценивать выполнение задач.

Классификация всей совокупности планов организации производится по двум главным критериям:

1) по длительности планового периода;

2) по уровням организационного планирования, учитывающим структуру организации.

В соответствии с первым критерием планы подразделяются на три группы:

- стратегические, подчиненные разработке курса развития организации на длительный период времени;

- тактические, содержащие планы действий и методы реализации стратегии организации на среднесрочный период времени;

- оперативные, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов.

По второму критерию планы составляются для организации в целом, ее бизнес - единиц, функциональных подсистем.

Взаимосвязь между двумя группами планов представлена в приложении 1, [10, с 285], из которого видно, что стратегические планы составляются на двух уровнях: для организации в целом и ее бизнес - единиц. Менеджеры структурных подразделений и функциональных подсистем несут ответственность за тактические планы. Оперативные планы составляют все функциональные подсистемы организации. В этой работе задействованы руководители и менеджеры всех уровней и звеньев организации – от высшего до низового и это должно обеспечивать конкретизацию стратегических и тактических заданий, а также доведение их до исполнителей, получающих четкие ответы на вопросы о том, что, где, как, когда, сколько нужно производить продукции, кто будет выполнять работу и какие ресурсы потребуются.

Характер взаимосвязи между планами организации показывает, что основу всей системы должны составлять стратегические планы. На сегодняшний день стратегическое планирование предмет активной разработки современного управления.

Планирование деятельности организации - одна из общих функций управления организацией, вид управленческой деятельности, направленный на определение целей организации, путей, средств и этапов их достижения, необходимых ресурсов, затрат и результатов, а так же проектируемого изменения состояния организации.

В условиях рыночной экономики планирование деятельности организации решает следующие задачи: выявление перспектив изменения внешнего окружения фирмы, формирование целей и стратегии развития, определение первостепенных задач, действий для их решения, затрат и результатов, а так же проектируемого изменения состояния организации, создание базы для последующего контроля.

Цель стратегического планирования: адаптация предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, достижение надежной позиции на рынке, обеспечивающей финансовую устойчивость предприятия в условиях конкуренции. К задачам стратегического планирования относятся: правильно и своевременно оценить возможные последствия перемен, происходящих в социальной, экономической и научно-технической сферах, предвидеть опасности и возможности, выработать хозяйственную политику и стратегию фирмы, позволяющие справиться с опасностями и использовать возникающие новые возможности. Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения. [17, с. 221]. Основные объекты стратегического планирования: продукция, рынки сбыта, новые технологии, взаимоотношения с обществом, внешнеэкономическая деятельность. Горизонт стратегического планирования определяется продолжительностью инновационных и структурных изменений в организации. Данный вид планирования является функцией высшего уровня управления организацией. Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей [17, c. 221].

Цель тактического планирования – последовательная поэтапная реализация выработанной стратегии. Задача тактического планирования: конкретизация стратегических целей, применительно к более короткому отрезку времени; выбор наиболее эффективных путей реализации стратегии; пропорциональное развитие и наилучшее использование потенциала предприятия, обеспечение текущей финансовой устойчивости и рентабельности. Объекты тактического планирования – это, прежде всего номенклатура продукции и динамика производительных мощностей. Тактическое планирование – это функция плановых служб организации при участии других функциональных подразделений.

Оперативное планирование является продолжением тактического планирования. Его цель состоит в обеспечении повседневной согласованной работы всех подразделений организации по достижению перспективных и текущих целей при наилучшем использовании ресурсов. Содержание оперативного планирования – формирование плановых заданий в подразделениях организации на короткие промежутки времени на основе заданий, разработанных в ходе тактического планирования, с учетом фактических результатов деятельности организации в истекшем периоде. В оперативном планировании время разработки планов максимально приближено к их выполнению. Как правило, оперативное планирование осуществляется децентрализовано.

Все три вида планирования взаимосвязаны, при этом ведущая роль принадлежит стратегическому планированию, которое служит фундаментом и ориентиром для других видов планирования.

Различия между стратегическим, тактическим и оперативным планированиями, помимо перечисленных выше: уровень конкретизации целей и степень агрегирования ресурсов, масштабы нововведений и структурных изменений, степень риска и неопределенности, методы принятия плановых решений, временной горизонт планирования.

С точки зрения горизонта планирования различают перспективное планирование (долгосрочное – на 10-15 лет и среднесрочное – на 3-5 лет) и текущее (на 1-2 года и более короткие периоды).

Стратегическое планирование охватывает долгосрочный период, тактическое – среднесрочный и краткосрочный, оперативное – краткосрочный.

Внутрифирменное планирование охватывает все функциональные области производственно – хозяйственной деятельности предприятия, что находит отражение в стратегическом, тактическом и оперативном планировании. На стадии стратегического планирования осуществляется анализ сильных и слабых сторон организации по основным функциональным зонам (маркетинг, финансы, производство, персонал, исследования и разработки, организационная культура и имидж организации), разрабатываются функциональные стратегии, поддерживающие продуктово-рыночную стратегию и направленные на достижение генеральных целей организации. На стадии тактического планирования функциональные стратегии подкрепляются программами и проектами, на стадии оперативного планирования - преобразуются в конкретные планы действий.

Соотношение целей организации и целей функциональных зон деятельности можно наглядно представить в виде «дерева целей», вершиной которого служит генеральная цель организации, а нижними ветвями являются цели функциональных зон.

Органическая составная часть внутрифирменного планирования – планирование деятельности производственных подразделений различных иерархических уровней.

Объектом стратегического планирования в специализированном производстве является организация в целом. В диверсифицированном производстве разрабатываются стратегии по каждому стратегическому хозяйственному центру. Объектами тактического планирования выступают не только организация в целом и стратегические хозяйственные центры, но и другие крупные производственные подразделения среднего уровня (производства, цеха). Оперативное планирование производства охватывает производственные подразделения всех иерархических уровней вплоть до низовых производственных звеньев – участков, бригад и рабочих мест.

При всем разнообразии видов планирования для процесса планирования характерны следующие этапы:

- анализ состояния объектов планирования и его внешнего окружения, в том числе сбор и обработка информации и собственно анализ;

- формирование целей деятельности объекта в плановом периоде;

- разработка и оценка альтернативных направлений, путей, способов достижения целей;

- выбор варианта плана для реализации, а при необходимости согласование запасных вариантов плана; детальная проработка основного варианта плана, его конкретизация по функциональным зонам и подразделениям настоящего уровня, уточнение сроков, затрат и результатов;

- систематический контроль за ходом и итогами выполнения плана.

1.2 Организация системы планирования деятельности на предприятии

Результаты процесса планирования материализуются в виде системы планов предприятия – совокупности планов развития и деятельности организации и ее подразделений, согласованных по целям, срокам и ресурсам. Система планов служит инструментом реализации стратегии. Ее цель – направить текущую деятельность организации на достижение стратегических целей и организовать согласованную работу всех подразделений для реализации этих целей.

Процесс планирования базируется на ряде принципов или правил, которые необходимо учитывать при его осуществлении.

Ведущим принципом рыночного планирования в условиях производственной демократии является участие максимального числа сотрудников в работе над планом уже на самых ранних ее этапах.

Другой принцип планирования – непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности предприятия. В результате планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно обновляющийся процесс составления планов, постановки целей, выработки стратегий, распределения ресурсов, создание проектов перестройки организации в соответствии с изменившимися условиями.

В основе процесса планирования должны лежать принципы координации и интеграции. Координация плановой деятельности происходит «по горизонтали», то есть между подразделениями одного уровня. А интеграция – «по вертикали», между вышестоящими и нижестоящими подразделениями. В результате процесс планирования приобретает необходимые целостность и единство.

Важный принцип планирования – экономичность. Ее суть в том, что планы должны предусматривать такой путь достижения цели, который связан с максимумом получаемого эффекта, а затраты на составление плана не должны превышать его.

Планирование должно быть гибким. Гибкость достигается приданием планам способности менять свою направленность, но она допустима лишь в определенных пределах, поскольку, например, не всегда удается откладывать принятие решения до тех пор, пока не будет полной уверенности в его правильности. В целом гибкость снижает опасность потерь, вызываемых непредвиденными обстоятельствами, но может потребовать немалых дополнительных затрат, которые всегда необходимо сопоставлять с риском.

Кроме перечисленных выше принципов планирования, в практике часто используют и другие принципы: пропорциональности, методологического единства планов, оптимальности и другие.

В зависимости от степени централизации предприятия существует три варианта организации процесса составления планов. В условиях высокой централизации плановый орган предприятия единолично принимает большинство решений, касающихся планирования деятельности не только организации в целом, но и отдельных подразделений. Если уровень централизации средний, то плановый орган принимает только основополагающие решения, которые впоследствии децентрализуются плановыми органами подразделений. В децентрализованных предприятиях плановым органом определяются цели, лимиты ресурсов, а также единая форма планов, которые составляют уже сами подразделения. Он же эти планы и координирует, взаимоувязывает и на их базе составляет сводный план предприятия.

Могут быть использованы три подхода к составлению плана, учитывая экономические возможности предприятия. Если предприятие испытывает дефицит в ресурсах, и появление дополнительных в будущем не предвидится, то именно исходя из их наличия ставятся цели, которые оно может реально достичь. Цели в дальнейшем не пересматриваются, даже при наличии благоприятных возможностей, поскольку на их реализацию может не хватить средств. Такой подход используют небольшие предприятия, главная задача которых – выживание.

Более состоятельные предприятия могут позволить себе не пропускать такие благоприятные возможности, затратив на их реализацию дополнительные средства, излишками которых они располагают. В данном случае при составлении планов предполагается, что в будущем они могу быть скорректированы в соответствии с изменившейся ситуацией. Такой подход к планированию получил название – адаптационный.

Предприятие со значительными ресурсами может использовать оптимизационный подход к планированию – планы составляются исходя из поставленных целей с учетом того, что для выгодного нового вложения средства всегда есть [12, c. 291].

Под экономическим управлением следует понимать текущее внутрифирменное планирование и контроль над итогами хозяйственной деятельностью. Внутрифирменное планирование, в ходе которого вырабатываются предположения по отдельным альтернативам хозяйственной деятельности, может организовываться по различным схемам, предполагающим формирование соответствующих систем планирования предприятия.

Планирование представляет собой процесс обработки информации менеджерами с использованием специфических методов и инструментов. Входом для этого процесса служит информация о внешней и внутренней среде предприятия. Выходом, или результатом этого процесса, является плановая информация, отражаемая в планах предприятия. Плановая информация определяет цели и мероприятия, характеризующие будущие события. Необходимо перечислить элементы системы планирования:

- субъекты планирования, то есть менеджеры и специалисты, осуществляющие данный процесс, оснащенные соответствующими вспомогательными средствами обработки информации (компьютеры, специальные программы);

- процессы и операции обработки информации, предполагающие использование соответствующих методов планирования, аналитической и прогнозной информации о развитии внешней и внутренней среды предприятия;

- результаты данного процесса, представленные в виде планов в качестве выходной информации [6, с. 159].

Система планирования предприятия – целеориентированное множество планов, между которыми существуют специфические связки, которые проявляются в виде структуры самих планов. Стандартная система планов предприятия представлена в приложении 2 [7, с. 230].

В результате обобщения опыта плановой работы российских предприятий в современных условиях реализуется определенная классификация плановых систем. Она состоит из трех групп:

1) одноцикличные плановые системы, включающие в себя один плановый цикл разработки прогноза объема продаж и на его основе составление бюджета предприятия;

2) двухцикличные системы, в которых подготовке бюджета предшествует цикл формирования функциональных планов для различных сфер деятельности предприятия;

3) трехцикличные системы, в которых функциональному планированию и бюджетированию предшествует стратегическое планирование [10, c. 297].

Третья группа планов системы наиболее полно удовлетворяет рыночным условиям и потребностям предприятий. Как показывает практика, система планирования или система планов должна соответствовать определенным требованиям и имеет всегда специфическую структуру, обусловленную предметом планирования.

Согласно системному подходу система планов предприятия должна отвечать определенным требованиям: целенаправленность, целостность, полнота, а так же соответствующая структура построения планов, интегрированная в единую систему. Кроме того, система планирования должна быть наделена степенью гибкости и быть эффективной в реализации. Логика разработки плана, основывающаяся на системном подходе, представлена в приложении 3 [9, с. 19].

Представляет интерес для рассмотрения система разработки планового решения предложенная Г. К. Лопушинской. Процесс принятий плановых решений сопровождается переработкой больших объемов управленческой информации, необходимостью организации коллективного труда и поиском групповых критериев предпочтений при формировании и оценке альтернативных вариантов решений. Процессы планирования характеризуются сложностью, информативностью, комплексным характером процессов принятия решений и предполагают системное исследование объекта планирования [7, с. 102]. Схема разработки планового решения приведена в приложении 4 [7, с. 102].

Важнейшие требования, предъявляемые к системе планирования, и одновременно ее признаки перечислены ниже.

1. Целенаправленность. Цели верхнего уровня предприятия являются исходным пунктом всего процесса планирования и, по сути, определяют его конечный результат. Формирование отдельных разделов общего плана или частных планов должно вытекать из целей верхнего уровня предприятия (материальных, стоимостных и социальных), и наоборот, после проверки возможностей достижения этих целей планы корректируются с учетом их достижения. В целом планы должны способствовать росту ответственности за конечные результаты деятельности во всех подразделениях предприятия.
2. Целостность и полнота. При помощи системы планирования руководство получает информацию о будущих событиях, которая отражает экономические процессы и взаимосвязи предприятия и рынка. Однако только совокупность взаимопересекающихся планов может обеспечить системное представление о событиях и процессах. Система планов только в том случае позволит сделать содержательные выводы, когда она будет полной.
3. Структуризация планов по содержанию, масштабам и временным параметрам. С точки зрения содержания, планы должны быть проблемно ориентированы. С точки зрения масштаба представления степени детализации представляемой информации в зависимости от целевого назначения планов и потребности менеджеров различают укрупненные и детализированные планы. С точки зрения временных параметров (срочности) различают краткосрочные (на один год и меньше), среднесрочные (на 3-5 лет) и долгосрочные (на 10-15 лет) планы с соответствующими плановыми периодами. При планировании инвестиционных проектов в качестве плановых периодов иногда выделяют подготовительный период и период осуществления проекта.
4. Целеориентированная интеграция разделов плана или частных планов. Планы и лежащие в их основе процессы планирования должны быть интегрированы с ориентацией на цели, то есть они должны быть содержательно связаны одни с другими.

Содержательная интеграция плановых задач осуществляется в рамках организационной структуры. Организационная структура и система планирования, то есть организационная и плановая пирамиды, при наложении одна на другую должны совпадать по структуре и контурам. Плановая информация, подготавливаемая менеджерами на всех уровнях организационной пирамиды для решения задач соответствующего блока и, следовательно, планы должны содержательно и с привязкой к проблемам согласовываться одни с другими, как по горизонтали, так и по вертикали, а по некоторым объектам планирования и по диагонали. Показатели должны содержательно агрегироваться при переходе с одного уровня управления на другой, более высокий. Отдельные разделы плана должны представлять в системе планирования содержательный взаимосвязанный информационный продукт.

В зависимости от регулярности осуществления процессов планирования различают непериодическое (нерегулярное, от случая к случаю) и периодическое (текущее) планирование.

Целеориентированное согласование всех разделов плана по содержанию и по времени может осуществляться последовательно или синхронно. Это означает что, либо один план разрабатывается на базе другого, либо содержание планов в процессе принятия решения определяется одновременно. Взаимосвязь всех структурных подразделений предприятия обусловливает и согласование их планов. Обычно такое согласование проводится по ступеням управления, последовательно.

1. Гибкость, актуальность, эффективность. Гибкостью система планирования обладает, когда она может приспосабливаться к внешним и внутренним изменениям среды предприятия. При проведении крупных реорганизаций система планирования в любом случае должна быть приспособлена к новой организационной структуре. Для повышения уровня гибкости рекомендуется разрабатывать альтернативные планы. Учет этих требований не должен приводить к формированию такой системы планирования, в которой издержки, связанные с планированием, будут превышать получаемый от его внедрения эффект. Так же необходимо отметить, что при формировании системы планирования нельзя переходить некоторые границы, за которыми начинается избыток планирования, сковывающий инициативу и снижающий мотивацию персонала [14, c. 269].

При формировании системы планирования на предприятии исходят из принципа предприятия, как делового центра активности или как целеориентирванной структуры потенциала, процессов и объектов. Система планирования предприятия состоит из отдельных подсистем:

- планирование целей, предметом которого являются высшие материальные, стоимостные и социальные цели, в совокупности, определяющие политику предприятия (генеральное целевое планирование);

- планирование потенциала, охватывающее планирование по видам, объектам и структуре потенциала;

- планирование процессов и объектов, в рамках которого определяется во времени и пространстве последовательность осуществляемых процессов, необходимых для достижения цели, и устанавливается вид и объем использования в соответствующих процессах субъектов и объемов ресурсов;

- плановые расчеты, которые являются количественным выражением планирования.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что планирование на предприятии происходит поэтапно. Поэтому необходимо рассмотреть каждый этап отдельно, для этого воспользуемся методологией, данной в учебном пособии Ильина А. И. [6, с. 139].

Первый этап. Предприятие проводит исследования внешней и внутрен­ней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действи­тельно имеют значение для организации, проводит сбор и отсле­живание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положе­ния фирмы.

Второй этап. Предприятие устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс це­лей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Третий этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (же­лаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показа­телей), определяет разрыв между ними. При помощи методов страте­гического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производятся выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Шестой этап. Среднесрочное планирование. Готовятся средне­срочные планы и программы.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годичные оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредствен­ного процесса планирования, тем не менее, определяют предпо­сылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- что организации удалось сделать, реализуя свои планы;

- каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

* 1. Антикризисное планирование в системе планирования деятельности на предприятии

Экономический кризис в компании означает тяжёлое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платёжеспособности, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и других. Таких показателей существует огромное множество. Наиболее универсальными и наглядными индикаторами остаются конечные финансовые результаты деятельности компании: размер валовой прибыли и уровень рентабельности. Как правило, первым признаком кризисного состояния в компании является отрицательный финансовый результат - валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам (если убытки не были запланированы как необходимый этап в развитии бизнеса).

Управление сложными системами априори является антикризисным на всех этапах функционирования и развития, а умение предвидеть, распознать приближающийся кризис, который тоже нельзя рассматривать как статичное состояние, должно определять эффективность управленческих решений. Таким образом, антикризисное управление можно определить как систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, его профилактику, предупреждение и преодоление.

Антикризисное управление это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение ещё не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса.

Концептуальная установка антикризисного управления организациями выражается в следующих основных положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

- кризисы в определённой степени можно ускорять, предварять и отодвигать;

- к кризисам можно и необходимо готовиться;

- кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определённой степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что антикризисное планирование деятельности предприятия является неотъемлемой и очень важной составляющей всего процесса антикризисного управления. С помощью применения антикризисного планирования предприятие может не только управлять кризисными процессами, но и смягчать их, а так же способствовать скорейшему выходу из них.

Необходимо обратить внимание на особенности и специфику антикризисного планирования в системе планирования деятельности предприятия. Антикризисное планирование – новое для России направление планирования, которое осуществляется как одна из функций антикризисного управления. В отличие от внутрифирменного планирования, осуществляемого в рамках «финансового здорового» предприятия, антикризисное планирование проходит в разных фазах кризиса предприятия (нерентабельность, убыточность, неплатежеспособность) и в рамках различных доарбитражных (досудебная санация) и арбитражных процедур (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство). Есть и другие специфические отличия, на которых необходимо остановится: это особенности системы и механизма антикризисного планирования.

Система планов имеет форму (структуру) и содержание. В содержательном аспекте система антикризисного планирования, в отличие от системы внутрифирменного планирования, имеет типовую цель (не миссию) – «финансовое оздоровление предприятия», для достижения которой необходимо решить три типовые задачи:

1) устранение неплатежеспособности;

2) восстановление финансовой устойчивости;

3) расчет с кредиторами.

Эти точные ориентиры (цель и задачи) определяют специфику антикризисного планирования:

1. Четкость, конкретность и целенаправленность содержания всей системы планов.
2. Совпадение стратегической и тактической концепции (в том числе и по срокам реализации).
3. Акцентирование внимания на финансовых, реструктурных и маркетинговых мероприятиях.
4. Включение новых «шагов» или элементов в процесс планирования таких, как «реструктуризация долгов», «расчет с кредиторами», «программа реализации Плана финансового оздоровления предприятия».
5. Повышение удельного веса плана финансового оздоровления предприятия среди других планов.
6. Усложнение переплетения и иерархии видов планов: «Плана финансового оздоровления предприятия», «Плана внешнего управления», «Бизнес-планов».
7. Взаимосвязь и подчиненность видов планов процедурам реорганизации или ликвидации предприятия-должника (согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г.).
8. Применение экстремальных методов реализации планов, а значит, и планирование экстремальных мероприятий [18].

Структурно-содержательные особенности системы антикризисного планирования определяются, с одной стороны, внутренними и внешними условиями, в которых находится предприятие-должник, с другой – принципами, на которых строится процесс антикризисного планирования. Специфика условий, в которых проходит антикризисное планирование:

1. Сжатость сроков планирования (примерно один месяц, за исключением особых обстоятельств).
2. Недостаточность внутренних, особенно финансовых ресурсов.
3. Негативное влияние внешних, особенно рыночных, факторов на весь процесс антикризисного планирования, в том числе постоянное ухудшение состояния предприятия на разных этапах процесса планирования и реализации планов. Положение предприятия можно сравнить с человеком, попавшим в болото, который с каждой минутой погружается туда все глубже, а, следовательно, изменяются все параметры его внешнего и внутреннего самочувствия.
4. Отсюда необходимость постоянного отслеживания изменений внутренней и внешней среды, внесение корректив в оперативное планирование и реализацию антикризисных мероприятий.
5. Особая роль контроля на всех этапах планирования: изнутри – арбитражным управляющим; извне – кредиторами.
6. Неблагоприятный социально-психологический климат на предприятии, возможность фальсификации исходных данных и (или) саботаж планируемых мероприятий.
7. Учет особенностей фазы кризиса предприятия-должника и его прогнозных моделей.
8. Влияние изменений в Законах и Кодексах РФ на процедуры антикризисного управления и антикризисного планирования (например, введение новой процедуры «Финансовое оздоровление» - гл. V нового ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г., которая должна быть обустроена планированием и механизмом реализации) [18].

Система антикризисных планов, а также процесс планирования базируется на определенных принципах, а именно:

- единство целей и задач планирования на всех иерархических уровнях:  
РФ, субъекты РФ, предприятия;

- точное следование каждой букве ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127 Ф-З;

- системный, процессный, ситуативный подход к планированию антикризисных мероприятий и их реализации;

- принцип оптимальности и экономической эффективности;

- принцип приоритетности (ранжирование целей и задач по их важности);

- принцип вариантности (разработка альтернатив, их сравнение, оценка и выбор оптимального варианта);

- принцип социальной ответственности (перед коллективом предприятия и обществом) [18].

Специфика антикризисного планирования заключается в экстремальности внешних и внутренних условий функционирования организации-должника, диктующих иные принципы планирования, которые необходимо учитывать: риск – менеджеру в системе планов, в процессе и процедурах антикризисного планирования.

Процесс антикризисного планирования на предприятии можно разделить на две стадии:

1) разработка антикризисной стратегии деятельности фирмы (антикризисное стратегическое планирование);

2) определение тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование).

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из кризиса могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства, и сбыта) и наступательными (активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, совершенствование управления). Оперативные мероприятия по выходу из кризиса состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины.

“Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установления неудовлетворительной структуры баланса”, утвержденные распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе России от 12.08.94 № 31Р содержат рекомендации по разработке именно оперативных планов финансового оздоровления, оставляя в стороне то обстоятельство, что стратегическое и оперативное планирование связаны друг с другом, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Именно стратегическое планирование позволяет устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости внешней среды функционирования фирмы, сосредоточить внимание на главных задачах выхода из кризиса с минимальными потерями.

В процессе антикризисного стратегического планирования разрабатываются стратегии выхода организации из экономического кризиса. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Оно имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Осуществление запланированных оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса, не связанных со стратегическими целями, может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

В соответствии с вышеизложенным, модель антикризисного стратегического управления предприятием представляется в приложении 5 [19].

Процесс антикризисного стратегического планирования, первого этапа стратегического управления, начинается с определения текущей миссии организации. Миссия формирует главные предпосылки успеха деятельности фирмы при различных воздействиях на нее со стороны внешней среды и определенных характеристиках ее внутренней природы и организации.

Главными вопросами, на которые должен ответить руководитель предприятия, оказавшегося в кризисных условиях, являются вопросы о том, сможет ли он в рамках миссии своей фирмы выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ, как на внутреннем, так и на внешнем рынках? Насколько обеспечены независимость и безопасность фирмы в длительной стратегической перспективе? Насколько широта выбранной миссии фирмы позволит ей в случае необходимости диверсифицироваться? Если он не сможет найти достаточно сильные, аргументированные ответы на них, скорректировать миссию в случае необходимости, то можно с уверенностью сказать, что он не сумеет вывести предприятие из экономического кризиса.

Следующим, не менее важным, этапом стратегического антикризисного планирования является анализ среды бизнеса и выяснение причин экономического кризиса деятельности предприятия. Правильность выбора стратегий выхода из кризиса и устранение его причин и последствий зависит от точности и комплексности диагностики состояния предприятия. На этом этапе фирма проводит исследования внешней и внутренней среды бизнеса, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, проводит оценку реального положения фирмы, выясняет причины кризисного состояния.

На следующем этапе проводится стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых показателей, определяет разрыв между ними. Затем при помощи методов стратегического анализа и планирования формулируются стратегические альтернативы выхода предприятия из экономического кризиса.

Очередной этап связан с выбором одной из альтернативных стратегий и ее проработкой. На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс оперативного планирования. Следующие этапы стратегического управления связаны с реализацией планов и контролем результатов.

В целом процесс стратегического антикризисного управления представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к составлению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к пересмотру миссии) связью, важнейшим этапом которого является стратегическое планирование.

2. Практика организации системы планирования на предприятии в

условии риска финансовой несостоятельности

* 1. Зарубежный опыт организации системы планирования на

предприятии

Рассмотрим организацию процесса планирования в зарубежных фирмах на примере США. Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное, или стратегическое, и годовое финансовое планирование.

Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

Первичным объектом анализа для стратегического планирования является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений фирмы, действующий на рынке как самостоятельная хозяйственная единица - центр прибыли.

Цель стратегического планирования - дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных стратегических центров хозяйствования (СЦХ), а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

Текущее, или годовое планирование основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - это оперативный документ, согласно которому СХЦ определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет планы: по использованию рабочей силы; капиталовложений; выпуска новых видов продукции.

В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и помесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления. Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль.

В рамках СХЦ обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу), выступающих центрами издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета.

Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых, на единицу выпускаемой продукции. Затем определяют от достигнутого затраты на сырье и материалы исходя из установленных нормативов трудовых затрат на единицу продукции. Расходы, не зависящие от объема производства, т.е. на здания и оборудование, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем.

Общая норма затрат на единицу выпускаемой продукции выступает как показатель, который периодически (раз в неделю или в месяц) сравнивается на основе многовариантного анализа с количеством действительно затраченных человеко-часов производственной работы и при наличии данных со стоимостью сырья и материалов [4, c. 234].

Американские крупные фирмы используют множество детализированных вариантов контроля за расходами, которые являются управленческими инструментами во всех фирмах и дают возможность определить показатель стоимости продаж продукции как основу для разработки годовых планов вышестоящих подразделений .

Помимо этого, в американских фирмах для производственных отделений и СХЦ разрабатывается набор показателей, которые сравниваются в динамике: за прошлый, настоящий и предполагаемый будущий период. К числу таких показателей относятся: выход готовых изделий к количеству изделий, запущенных в производство (в процентах); оборачиваемость товарных запасов; просрочки в оплате товаров и услуг; рабочие дни, потерянные в результате аварий.

В американских фирмах планирующие системы построены таким образом, чтобы была возможность быстро реагировать на изменение потребительского спроса и рыночной конкуренции. Свою гибкость они повышают двумя путями.

Первый путь предусматривает:

- сокращение планируемого периода (от пяти до двух лет стратегического планирования);

- прогнозирование и планирование заданий на скользящей основе, а именно каждый месяц вместо установки жестких показателей на год.

Второй путь предполагает:

- сокращение времени выполнения заказа и его поставки; установление более тесных контактов с заказчиком путем приглашения его представителей на заседания руководящего состава фирмы с обсуждением вопросов планирования, путем объединения информационных систем с заказчиком для обеспечения необходимой последовательности поставок продукции, оказания заказчику услуг типа проверки качества, условий поставки. Такие деловые контакты способствуют размещению заказчиком новых заказов [7, c. 242].

Как правило, управляющий заводом мало занимается контролем за производственным процессом. Значительно больше времени он тратит на работу по снижению издержек производства и переговоры с заказчиком. Руководители заводов обычно тратят минимум времени и усилий на поиск необходимого поставщика и максимум на то, что6ы он поставлял качественную продукцию.

Для американских компаний исходным пунктом планирования является прогноз рынка: состояния и развития рыночной ситуации. Такой прогноз подготавливается службой маркетинга и доводится до высшего руководства фирмы и руководства отделений и заводов. На его основе заводы готовят свои планы (бюджеты), которые направляются для утверждения наверх, а затем идут вниз для выполнения. Отчеты о выполнении плана идут опять "снизу вверх".

Выполнение плановых показателей для заводов (себестоимость, качество, своевременность поставок) составляет основу управленческой деятельности руководителя завода. Управляющий службы контроля главное внимание уделяет выполнению показателей качества, главный экономист - снижению издержек, инженеры завода - созданию нового продукта.

Менеджеров в американских фирмах за невыполнение плана не наказывают, премируют же не за результаты выполнения плана, а за хорошую работу в трудных обстоятельствах, что поощряет их к добросовестности и инициативности.

Особенности планирования в фирмах Японии. В японских фирмах широко распространены системы стратегического планирования (в 70%, крупных компаний), причем в разработке стратегических планов ведущую роль играет плановый отдел (на уровне центральных служб). Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, то есть от того, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции.

В специализированных компаниях с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация.

Поэтому в специализированной компании подготовка плана ведется более централизованно и «сверху вниз». Важную роль в осуществлении планирования в таких компаниях играет центральный плановый отдел. Приоритетное значение здесь играют цели: увеличение доли на рынке, рост объема продаж и массы прибыли. Ключевыми проблемами для специализированных компаний являются конкуренция и капиталовложения. Временной горизонт планирования в таких компаниях обычно равен пяти годам, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. Контроль над деятельностью специализированной компании обычно осуществляется на основе финансовых показателей непосредственно высшим руководством фирмы.

В диверсифицированной компании основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Стратегические идеи и планы обычно поступают от среднего уровня управления или из отделений. Вместе с тем следует иметь в виду, что выработка стратегических решений на ранних стадиях долгосрочного планирования осуществляется «сверху вниз», совместно высшим руководством и аппаратом планирования. Диверсифицированная компания ведет поиск рынков сбыта по широкому кругу стран, но особое значение придает поиску потребителей новых видов продукции. В оценке деятельности таких компаний основной упор делают на получение прибыли, которая служит здесь общим измерителем и показателем результатов деятельности фирмы. В своих планах диверсифицированная компания наибольшее значение придает следующим показателям: объем продаж, темпы роста, масса прибыли, норма прибыли, прибыль в расчете на единицу объема продаж. В качестве целей для производственных отделений диверсифицированные компании устанавливают: объем продаж, прибыль, прибыль на единицу объема продаж, доля на рынке. Важнейшей проблемой в диверсифицированных компаниях является разработка новых продуктов и определение номенклатуры выпускаемой продукции. Диверсифицированные компании чаще используют среднесрочное планирование (на три года). Ключевую проблему в таких компаниях составляет выравнивание колебаний прибыли по разным видам продукции, что в конечном итоге ограничивает уровень колебания совокупной прибыли по фирме в целом. Контроль над результатами деятельности фирмы здесь осуществляется на основе небольшого числа финансовых показателей. Различия в характере планирования в специализированных и диверсифицированных компаниях представлены в приложении 6.

Представляет интерес для рассмотрения модель процесса планирования, составленная японскими специалистами на основе обследования значительного числа японских компаний, отличающихся наибольшей эффективностью планирования.

Модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок; постановка проблем; долгосрочная стратегия; среднесрочные планы.

Стадия 1. Формулирование предпосылок.

Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде, как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции составляются прогнозы о положении фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

Стадия 2. Уточнение проблем.

Исходя из вышеперечисленных предпосылок определяются уровни притязаний. Например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%, затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляются разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

Стадия 3. Долгосрочная стратегия.

Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок», например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица «рост-доля рынка»). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше двух стратегий, и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями; долгосрочные стратегические проекты; долгосрочная политика в основных областях.

Стадия 4. Среднесрочные планы.

Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии, намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент - функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли.

В японских компаниях тактика оперативной деятельности разрабатывается обычно отделом по управлению персонала, а принятие решений носит групповой характер.

Таким образом, в условиях рынка каждому предприятию нужны не только краткосрочные, но и долгосрочные, а так же стратегические и тактические планы своего социально - экономического развития.

* 1. Организация системы планирования на предприятии молочной

промышленности ОАО «Марийскмолпром»

ОАО «Марийскмолпром» учреждено в процессе приватизации и реорганизации государственного предприятия «Йошкар-олинская маслосырбаза» и является его правопреемником. ОАО «Марийскмолпром» по отраслевому признаку и виду хозяйственной деятельности относится к производственному предприятию, по форме собственности является частным предприятием, по организационно-правовой форме предпринимательской деятельности относится к акционерному обществу. По отраслевой принадлежности ОАО «Марийскмолпром» относится к пищевой промышленности. Предприятие относится к Министерству сельского хозяйства Республики Марий Эл.

ОАО «Марийскмолпром» специализируется на выпуске твердых и плавленых сыров, сливочного масла и цельномолочной продукции, реализация которой осуществляется оптом в республике и нескольких регионах России.

Проанализировав работу предприятия за девять месяцев 2006 года, имеются следующие результаты. Выручка от продажи готовой продукции составила 36203000, себестоимость проданной продукции 33872000, валовая прибыль составила 2331000, расходы-1196000, таким образом, прибыль от продаж 1135000. Прочие расходы составляют 1916000. По результатам отчетного года убыток от деятельности составил 685000. По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года убыток снизился на 20%. Убыток от продаж, как видно по данным, это следствие высокой себестоимости продукции и низкой цены на рынке.

Убыточно предприятие работает с 2004 года. Причем необходимо отметить, что в 2001, 2002 и 2003 годах чистая прибыль ОАО «Марийскмолпром» была стабильной и составляла порядка 4 миллионов рублей в год. Состояние предприятия с 2004 года можно характеризовать кризисным, поскольку в первую очередь финансовый результат от деятельности стал отрицательным. В 2004 и 2005 убыток покрывался за счет резервов, которые были сформированы до наступления кризиса. Тем не менее, фактически результат работы был отрицательным. Причины подобных изменений известны, они заключаются в следующем:

* 1. Изменилась конъектура рынка сыра в России и в республике. Во-первых, в Россию стал поступать сыр из стран СНГ по очень низким ценам, вследствие чего, цена на сыр предприятия снизилась. Во-вторых, в Россию ввозится импортный сыр, цена которого если и не ниже, чем на отечественный, то хотя бы тот факт, что она на уровне цены сыров наших производителей, влияет на предпочтения потребителей. Ведь в основном потребитель отдает предпочтение импортному сыру, хотя бы, потому что многие считают, что его вкусовые качества лучше. В-третьих, появилась тенденция вывоза из республики сырья в соседние регионы. Это связано с тем, что, к примеру, в республике Татарстан, функционирует достаточно много предприятий молочной промышленности, сам регион более обеспечен финансовыми ресурсами, поэтому предприятия молочной промышленности могут предложить колхозам - поставщикам молока более выгодную цену. Таким образом, этот процесс вывоза молока из республики заставил повысить покупную цену на основное сырье. В итоге: понизилась отпускная цена, а себестоимость выпуска сыра возросла.
  2. Кризис в сельском хозяйстве республики Марий-Эл. Хозяйства, которые занимаются получением молока, пришли в упадническое состояние. Это связано с недостатком финансирования сельского хозяйства. За последние три года более 10 хозяйств пришли в упадок или разорились совсем. Поголовье скота сократилось в несколько раз и не наблюдается тенденции к его увеличению. Таким образом, основного сырья в республике недостаточно. В принципе не выгодно заниматься разведением крупнорогатого скота. В первую очередь по причине того, что себестоимость его очень высокая, и практически не покрывает затрат на производство. Гораздо выгоднее разводить птиц и заниматься свиноводством, поскольку скорость их производства составляет менее 4 месяцев, и себестоимость невысока.
  3. Причины высокой стоимости производства таковы. Начать следует с того, что цена на молоко в нашей стране находится на уровне европейских государств, то есть около 30 центов за литр. Цена на сыр, тоже на одном уровне. Единственная разница в том, что в европейских странах государство выплачивает предприятиям дотации, поэтому часть потраченных на сырье денег возвращается, и затраты сокращаются. У нас в стране никаких подобных мероприятий не проводится. Цена на сыр уже несколько лет держится практически на одном и том же уровне, а себестоимость с каждым годом возрастает, и не, сколько из-за стоимости сырья, сколько из-за повышения издержек производства. Сюда можно отнести повышение заработной платы работников, увеличение платежей за энергию и прочее.

Но предприятие существует, продолжает свою деятельность, выполняет все обязанности перед работниками и государством. Несмотря на свою убыточную деятельность, предприятию удается платить по всем своим обязательствам.

Необходимо начать с того, что на данном этапе система планирования деятельности на предприятии организована на очень низком уровне, можно говорить о ее отсутствие. То есть отсутствуют стратегические, тактические и частично оперативные планы, оформленные документально. Единственным официальным документом, относящимся к планированию, является финансовый план на месяц, представленный в приложении 7. Нужно так же отметить, что на основании второй части этого плана не формируется план по закупке вспомогательного сырья и материалов. Вместо этого мастера из производственных цехов подают заявку или же предупреждают о том, что, условно, упаковочной пленки хватит еще примерно на две недели. Так же на уровне оперативного планирования прогнозируются объемы реализации продукции на предстоящий месяц. Этот процесс осуществляется с помощью анализа ретроспективных данных за этот же период предыдущего года. Затем начальник отдела сбыта согласовывает объемы месячных поставок с крупными клиентами путем формирования заявок. Мелкооптовые поставки в основном не влияют на составление плана реализации на месяц по причине их малой доли в составе объема реализации. Так же на уровне оперативного планирования составляется прогноз поставок основного сырья – молока, на основе договоров о ежедневной минимальной партии сырья от каждого хозяйства. Таким образом, формируется программа производства продукции на месяц. Так же необходимо отметить, что в летний период объем поставок молока выше, чем в зимний период. Одной из задач предприятия – за летние месяцы произвести максимально возможное количество продукта, а затем зарезервировать его до наступления сезона повышенного спроса на сыр. В летние месяцы спрос на твердые сыры минимален, это особенность обусловлена высокой температурой воздуха, транспортировка сыра осложняется этим фактором. Цена на продукцию соответственно низкая. В зимний же период наоборот - спрос повышается, транспортировка не вызывает никаких сложностей, и цена соответственно выше.

На предприятии существует своя, разработанная собственниками, схема антикризисного планирования.

Прежде всего, отмечу, что как такового, изложенного на бумаге, плана нет. Тем не менее, действия руководства данного предприятия направлены на выполнение следующих целей:

1. Своевременные расчеты с кредиторами.
2. Устранение неплатежеспособности.
3. Восстановление финансовой устойчивости.

Эти цели не были бы осуществимы, если бы ОАО «Марийскмолпром» не входил в группу предприятий, которые имеют возможность предоставлять займы и брать под свою ответственность кредиты на финансовое восстановление.

На данном этапе деятельности цель и задача стратегического антикризисного планирования для предприятия заключается в том, чтобы в первую очередь добиться положительного финансового результата от деятельности. Для этого необходимо чтобы увеличилась в первую очередь разница между затратами на производство продукции и продажной ценой. Поэтому нужно увеличивать объем производства, так как производственные мощности полностью не используются. Этого можно добиться за счет привлечения большего количества ресурсов. На данный момент предприятие не может этого сделать, поскольку наблюдается дефицит средств, чтобы привлечь новых поставщиков ресурсов. Ведь для этого необходимо сделать колхозам и фермерским хозяйствам такое предложение, которое бы заставило «уйти» их от прежних покупателей.

Одной из основных целей стратегического антикризисного плана является то, что предприятие вкладывает свои средства в строительство собственной сырьевой базы. То есть в 2005 году был приобретен разорившийся комплекс на 500 голов скота. В этом же году началась работа по созданию своего собственного дойного стада. Этот процесс длителен и сложен. Сегодня уже имеются несколько комплексов, которые ежедневно поставляют сырье на завод, поголовье скота насчитывает порядка 800 голов. Конечно, собственного сырья не только не достаточно, но и не хватит для работы предприятия, тем не менее, поставленной цели собственники добились. Из имеющихся мощностей в 50 тонн молока в сутки, собственный комплекс поставляет 10 тонн.

Созданы все условия для развития этой деятельности – приобретены собственные комбикормовые заводы, второй год производятся собственные посевы культур для производства комбикормов, собственные коровьи фермы. Все это входит в единый промышленный союз. По стратегическому антикризисному плану собственников, этот комплекс через 3-4 года сможет стать одним из главных поставщиков предприятия. И самое главное, предприятие не будет испытывать дефицита ресурсов и станет более независимым.

Организовать систему планирования на ОАО «Марийскмолпром», на наш взгляд, просто необходимо. Конечно, политика собственников проводится с учетом долгосрочных перспектив развития. Однако для действительно эффективной работы предприятия не хватает четкого руководства и планирования. Потому что на данный момент нельзя сказать, что предприятие работает как единый, целостный механизм.

Можно привести несколько примеров из деятельности ОАО «Марийскмолпром» за 2006 год, которые являются подтверждением того, что необходимо ввести систему планирования. На уровне оперативного планирования: несколько раз в 2006 году был остановлен процесс производства плавленого сыра по причине нехватки сопутствующего сырья (зелени, аджики, орехов). Остановлен процесс производства твердого сыра, потому что закончилась упаковочная пленка, а закупают ее в городе Волгоград, поэтому произвели из сырья высшего качества большое количество плавленого сыра, на производство которого обычно идет самое низкокачественное молоко. Подобные ситуации недопустимы, особенно, если предприятие находится в условиях кризиса. Необходимо бороться за каждый рубль прибыли. Но на данном этапе этого не делается. Собственники не могут полностью контролировать всю деятельность предприятия, особенно производственный процесс. Этим должны заниматься менеджеры, ведь на предприятии есть занятая единица- начальник производства. На наш взгляд, причиной возникновения подобных проблем является низкий уровень менеджмента предприятия, а так же отсутствие организации системы планирования.

Собственник, занимающийся антикризисным планированием, в основном уделяет внимание финансовому состоянию предприятия. Составляет собственный прогноз денежного потока на предстоящий месяц, основываясь на ретроспективной информации. Затем начальнику отдела сбыта дается указание составить план крупных заказов по регионам России. На основе этой информации составляется прогноз и сроки денежных поступлений, которые распределяются по статьям расходов. Самые главные кредиторы - поставщики молока. Поэтому с ними необходимо всегда рассчитываться вовремя, иначе поставки сырья будут прерваны. Вторым пунктом в списке кредиторов обычно ставится заработная плата работников. Третьим стоит уплата налогов и процентов по кредитам. Если вдруг в финансовом плане на месяц собственник обнаруживает, что средств не достаточно, то запускается механизм «перекредитования». Как было сказано выше, ОАО «Марийскмолпром» входит в торгово-промышленный союз, поэтому есть возможность взять кредит под ответственность, входящего в союз предприятия. Затем полученные денежные средства даются в заем ОАО «Марийскмолпром». Расчет в основном происходит произведенной продукцией.

Антикризисный план так же заключался в сокращении издержек на производство. И полностью был реализован к началу 2006 года. В 2005 году в эксплуатацию была введена собственная котельная, работающая на газе. Экономия через год составила почти 1 миллион рублей. Так же был сокращен лишний персонал: секретари у начальников отделов, экономия так же составила примерно 300 тысяч рублей за год, юридический отдел – экономия 150 тысяч рублей за год. В антикризисный план так же входил новый план деятельности предприятия в целях сокращения налогообложения. Была проведена реструктуризация, на базе ОАО «Марийскмолпром» созданы две организации, то есть на данный момент фактически ОАО «Марийсмолпром» выпускает продукцию для новых организаций, и продает ее по тарифам. Эти меры позволили сократить до минимального уровня налоговые отчисления.

Сокращение расходов на предприятии так же осуществляется за счет снижения потери ресурсов, без которых не обходится ни одно производство. Во многом потеря ресурсов происходит по вине людей, работающих на предприятии. Так как производство сезонное в основном потеря молока происходит летом, в жаркую погоду. В первую очередь ОАО «Марийскмолпром» может потерять несколько тонн качественного молока из-за того, что его привезли испорченным, то есть кислотность не соответствует норме для производства твердого сыра. Тогда это молоко приходится перерабатывать на приносящие малую прибыль плавленые сыры, которые, в общем, производятся для поддержания ассортимента. Так же потеря качества сырья может произойти и на предприятии после привоза молока, к примеру, оно может простоять дольше положенного времени или быть залито в плохо промытые баки. Происходит процесс повышения кислотности и молоко перерабатывают в готовую продукцию, плавленые сыры, но прибыль от реализации такой продукции существенно ниже. Так же экономия ресурсов осуществляется за счет оптимального подхода к их использованию. На ОАО «Марийскмолпром» отходы являются продуктом для перепродажи.

Для каждого производственного предприятия необходимо формировать программу производства продукции. Необходимость составления обусловлена тем, что, во-первых, предприятие должно производить столько видов товаров, сколько оно сможет реализовать, во-вторых, необходимо произвести такое количество разного вида продукции, которое бы обеспечило получение максимальной прибыли для ОАО «Марийскмолпром». В связи с этим следует решить задачу по составлению производственной программы для ОАО «Марийскмолпром».

Задача для построения экономико-математической модели производственной программы: в цехе твердых сыров планируется выпуск пяти наименований твердого сыра: Голландский (х1), Российский (х2), Юнга (х3), Пошехонский (х4), Хоттабыч (х5). В сутки на предприятие поступает 25 тонн пригодного для варки сыра молока. Сколько килограммов твердых сыров каждого вида следует произвести, для того, чтобы обеспечит максимальную прибыль от реализации. Известно, что спрос на сыр: Голландский (х1) 15000 кг., Российский (х2) 20000 кг., Юнга (х3) 10000 кг, Пошехонский (х4) 7000 кг., Хоттабыч (х5) 5000 кг. Прибыль от реализации 1 кг. сыра составит: Голландский =84,13, Российский=84,45, Юнга =80,3, Пошехонский = 81, Хоттабыч =78. Для того, чтобы изготовить 1 кг. сыра необходимо молока: Голландский 10,39 л. (х1), Российский 10,87 л. (х2), Юнга 8,0 л. (х3), Пошехонский 9,22 л. (х4), Хоттабыч 8,02 л.(х5).

Для решения данной задачи использовалась программа EXCEL, оно представлено в приложении 8.

В результате решения данной задачи были получены следующие результаты: при соответствующих объемах поставки сырья и спросе на готовую продукцию, предприятию целесообразно выпускать следующее количество твердых сыров в месяц: Голландский (15000 кг.), Российский (20000 кг.), Юнга (10000 кг.), Пошехонский (27836 кг.), Хоттабыч (5000 кг.)

На наш взгляд предприятию не хватает отлаженного и организованного механизма работы. Для этого предлагается организовать на ОАО «Марийскмолпром» систему планирования. Необходимо разработать годовой план производственной, хозяйственной и финансовой деятельности. В него обязательно должны входить: план маркетинга, производственная программа, план повышение экономической эффективности производства, расчет себестоимости, прибыльности и рентабельности производства, финансовый план. Так же для построения производственной программы целесообразно использовать расчеты, полученные при решении представленной выше задачи.

Подводя итог, стоит отметить, что вышеперечисленные принятые меры отразились на предприятии наилучшим образом, и на протяжении четырех лет предприятие функционирует. Так же необходимо сказать, что за первый квартал 2007 года предприятие получило небольшой положительный финансовый результат. То есть развитие собственного ресурсного комплекса, а так же сокращение расходов положительно отражаются на финансовом состоянии ОАО «Марийскмолпром». Так же рекомендации, данные выше, смогут положительно повлиять на результаты деятельности предприятия.

Заключение

Развитие рыночной экономики характеризуется усилением ее организованности и планомерности. Планомерность как способ преодоления рыночных стихии и порождаемых ею социальных конфликтов приобретает принципиально новую ценность, становясь средством преодоления кризисов и угроз. Планирование – специфический вид управленческой деятельности, направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный период времени.

Содержание планирования как функции управления промышленной фирмой состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить связь между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Результатом процесса планирования является план, дающий описание будущего (желаемого) состояния и тенденций развития объекта управления, в котором находят отражение цели субъекта управления, разрабатывающего этот план. План всегда должен включать систему целей и схему действий по их реализации.

Подводя итог необходимо отметить, что планирование – достаточно сложный и многообразный вид умственной деятельности, имеющий следующие принципиальные особенности. Во-первых, планирование это всегда предварительное принятие решений, направленное на достижение определенных результатов в перспективе. Во-вторых, система планирования должна быть гибкой и способной адаптироваться к постоянным изменениям как объекта управления, так и внешней среды, то есть план нуждается в постоянной корректировке, поскольку достижение планируемого результата определяется действием большой совокупности взаимосвязанных условий и факторов, приводящих к постоянным изменениям, как в самом объекте, так и во внешней по отношению к нему среде. В-третьих, роль планирования не в предсказании будущего состояния объекта, и не в приспособлении к происходящим изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования к внешней по отношению к нему среде.

Необходимо так же сказать, что антикризисное управление отличается от традиционного (стандартного управления) тем, что оно направлено на вывод организации из зоны кризиса и обеспечение устойчивого и динамичного развития. Антикризисное управление это процесс предотвращения или преодоления кризиса, в данном определении объединены две составляющие: преодоление уже наступившего кризиса и преодоление уже наступившего. Можно сделать вывод, что антикризисное планирование деятельности предприятия является неотъемлемой и очень важной составляющей всего процесса антикризисного управления. Одним из основных отличий антикризисного планирования является то, система планирования в условиях кризиса имеет типовую цель – «финансовое оздоровление предприятия». Специфика антикризисного планирования заключается в экстремальности внутренних и внешних условий функционирования организации-должника, которые диктуют иные принципы планирования, которые необходимо учитывать.

Во второй части работы рассматриваются основные принципы организации процесса планирования на зарубежных предприятиях, функционирующих в нормальных условиях. В качестве доказательства необходимости применения планирования рассматривалась проблема практически отсутствия системы планирования на предприятии молочной промышленности ОАО «Марийскмолпром», а так же причины кризисного состояния данного предприятия. Одной из причин того, что работа данного предприятия приносит отрицательный финансовый результат, а так же не является четко отлаженной системой, является отсутствие системы антикризисного планирования. Так же, проанализировав деятельность данного предприятия, была составлена и решена задача по оптимизации производства продукции. Так же были предложены некоторые рекомендации по организации процесса планирования деятельности ОАО «Марийскмолпром», которые в последствие были применены на практике.

Библиография

1. О несостоятельности (банкротстве): Федер. Закон Рос. Федерации от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2005. -№10.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000.
4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Инфа-М, 2000.
5. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: Филинъ, 2000.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. в 2 ч. ч1. Стратегическое планирование. - М.: Высшая школа, 2004.
7. Лопушинская Г. К. Планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: Дашков и Ко, 2003.
8. Прокопчук Л. О. Стратегическое планирование: Учеб. Пособие для вузов. – СПб.: Издательство Михайлова В. А., 2000.
9. Петров А. Н. Стратегическое управление: Учебник. - СПб.: СПбГУЭФ, 1998.
10. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием): Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2006.
11. Седова В.И. Внутрифирменное планирование в США: Учеб. пособие. М.: Прогресс, 1999.
12. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия): Учеб. Пособие для вузов. – М.: Экономистъ, 2004.
13. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Проспект, 2006.
14. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник. - М.: Инфра-М, 2000.
15. Предприятия в нестабильной экономической среде: Учеб. пособие / Под. ред. Г. Б. Клейнера. – М.: ЮНИТИ, 1997.
16. Барроу П. Бизнес-план, который работает: Пер. с англ./ Вступ. ст. сэра Ричарда Брэнсона – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

17 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./ – М.: Юнити, 2001.

## 18. Якубова Л. М. Специфика антикризисного планирования// Вестник ТИСБИ. - 2003 - №1

19.http://www.cfin.ru/press/management/2003-1/03/shtm

Приложение 1

Типы планов по длительности Уровни планирования

планового периода

Стратегическое

Организация в целом

Тактическое

Оперативное

Бизнес - единицы

Функциональные подсистемы

Рис. 1.1 Взаимосвязь между планами организации

Приложение 2

Долгосрочный прогноз основных тенденций в экономике

Долгосрочный прогноз основных НТП

Долгосрочный прогноз основных направлений развития отрасли

Прогноз основных результатов фундаментальных НИР

Прогноз потребности в продукции фирмы

Прогноз доступности ресурсов

Маркетинговый анализ

План НИОКР

Комплексный план стратегического развития фирмы

План научно-технической и организационной подготовки производства

Производственная программа

Оперативно-производственное планирование

План маркетинга

заказы

сбыт

Другие разделы комплексного годового плана

Финансовый план

Рис. 2.1 Система планов предприятия

Приложение 3

1 этап Анализ, оценка, прогнозирование состояния и тенденций развития планируемого объекта

2 этап Предварительное обоснование системы целей плана

3 этап Анализ, оценка, прогнозирование состояния и тенденций развития внешней среды

4 этап Уточнение и конкретизация целей плана с учетом условий и факторов внешней среды

5 этап Выбор способов и средств реализации целей плана

6 этап Определение объемов, ресурсов, необходимых для реализации каждой инициативы

7 этап Оценка альтернатив и выбор стратегии достижения целей плана

8 этап Разработка программы мероприятий плана

9 этап Определение стратегии внедрения мероприятий плана

10 этап Контроль за реализацией мероприятий плана

Рис 3.1 Логика разработки плана

Приложение 4

Плановое

решение

проблем развития объекта

Анализ проблемы

Анализ управленческих решений и принятие плана

Реализация плана и оценка последствий плановой деятельности

Анализ и выбор целей планирования

Отбор проблем и возможностей по их разрешению

Анализ потенциала объекта планирования

Определение этих возможностей в рамках потенциала объекта планирования

Выявление альтернатив

Анализ альтернатив

Выбор критерия результативности планового решения

Анализ решений при определенной стратегии и социально-экономическом положении объекта планирования

Принятие плана

Анализ механизма реализации плана

Реализация плана

Оценка последствий реализации плана

Рис. 4.1 Схема разработки планового решения проблем развития объекта

Приложение 5

Контроль и оценка результатов.

Анализ внешней среды, с целью выявления внешних причин экономического кризиса

Идентифи-

кация реализуемой миссии целей стратегии

Корректи-

ровка миссии бизнеса

Анализ внутренней среды с целью выявления внутренних причин экономического кризиса

Определе-

ние долгосрочных целей

Страт. анализ.

Определение стратеги-их альтернатив выхода из кризиса.

Выбор стратегии выхода из кризиса

Определение краткосроч-

ных целей

Распре-

деление ресурсов

Выбор политика действий

Стратегическое планирование

Оперативное планирование

1 этап

2 этап

2 этап

3 этап

4 этап

Рис. 5.1 Модель антикризисного стратегического управления предприятием