

**Н. А. Стрельчук** (astrel89@mail.ru),  
ассистент кафедры финансов и кредита

Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ

Необходимость планирования в условиях антикризисного управления приобретает все большую значимость. Важным в условиях нестабильности экономики становится предвидение кризисов, поэтому именно планирование способствует решению поставленных задач.

The need to plan in terms of crisis management acquires is increasingly important. Important in conditions of economic instability it becomes foresight crises, so it contributes to solving planning tasks.

Практика рыночных условий хозяйствования в развитых странах подтверждает, что успешное развитие организаций во многом зависит от уровня исполнения важнейшей функции управления – планирования, которое при должной организации обеспечивает такие условия, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Используемая во многих организациях методология, методика и технология внутрифирменного и стратегического планирования не в полной мере соответствует хозяйственному рыночному механизму и не позволяет решать задачи антикризисного управления. Поэтому изучение функции планирования в системе антикризисного управления организациями имеет большую практическую значимость.

Необходимость планирования в антикризисном управлении обусловлена следующими причинами:

- обоснование стратегии вывода организации из кризисной ситуации;
- определение основных рыночных перспектив организации, объема продаж, ожидаемых финансовых результатов;
- определение источников финансирования намеченных мероприятий.

Планирование в рамках антикризисного управления существенно отличается от планирования в условиях относительно стабильного развития. Данные отличия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, определяющие различия между планированием в условиях стабильной внешней среды и планированием в системе антикризисного управления

Фактор	Планирование в условиях стабильной внешней среды	Планирование в системе антикризисного управления
Уровень риска	Риск минимален	Высокий уровень неопределенности и риска
Маркетинговая деятельность	Направлена на сбыт продукции	Обеспечивается в условиях ограниченных ресурсов и времени
Кадровая стратегия	Развитие системы стимулирования труда	Профилактика кризисов, интеллектуальный рост
Критерии эффективности	Стабильность деятельности, уровень прибыли	Рациональное распределение ресурсов, формирование организационно-технической базы
Примечание – Источник: собственная разработка автора.		

По представленным в таблице 1 данным видно, что существенные отличия в системе планирования в условиях кризиса имеются по ряду факторов (особенно это касается целей организации и эффективности).

Процесс и система планирования в организации оценивается не просто как один из элементов разработки антикризисной стратегии, а представляет собой непрерывный процесс изучения путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов, что требует должного внимания к тактическому и операционному планированию.

Функция планирования дифференцируется в более конкретные функции:

- иницилирующую (активизация намеченных целей, действий и решений);
- координирующую (обеспечение и поддержание целесообразного соотношения между действиями всех подразделений с ориентацией на общий результат);
- нормативную (разработка норм и плановых показателей, в соответствии с которыми осуществляется общее планирование деятельности предприятия);

- стимулирующую (мотивация стремления персонала к выполнению обязанностей);
- оптимизационную (поиск наиболее эффективных способов достижения цели, в том числе обеспечения выполнения миссии организации, наиболее рационального использования ресурсов);
- интегрирующую (обеспечение взаимодействия субъектов планирования в процессе обмена информацией и выработки решений).

Одним из самых важных моментов планирования в условиях антикризисного управления является формирование системы показателей и определение значения плановых показателей. В таблице 2 приведены способы обеспечения выполнения принципов планирования в условиях антикризисного управления.

Таблица 2 – Способы обеспечения выполнения принципов планирования в условиях антикризисного управления

Принцип	Способ достижения
Комплексность	Обязательное применение планов в любой сфере деятельности и во всех подразделениях
Согласованность показателей	Контроль за тем, чтобы показатели не противоречили утвержденным показателям стратегии организации
Научная обоснованность	Окончательный выбор варианта плана должен осуществляться после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и обоснования альтернативных вариантов
Реальность плановых показателей	Обеспечивается увеличением числа учтенных факторов при прогнозировании альтернативных показателей
Гибкость, адаптивность	Обеспечивается с помощью анализа динамики факторов внешней и внутренней среды и исследования их влияния на плановые показатели
Открытость	Создание единой информационной базы
Непрерывность планирования	Осуществление постоянного последовательного либо непрерывного планирования
Примечание – Источник: собственная разработка автора.	

Процесс планирования показателей в антикризисном управлении включает следующие этапы:

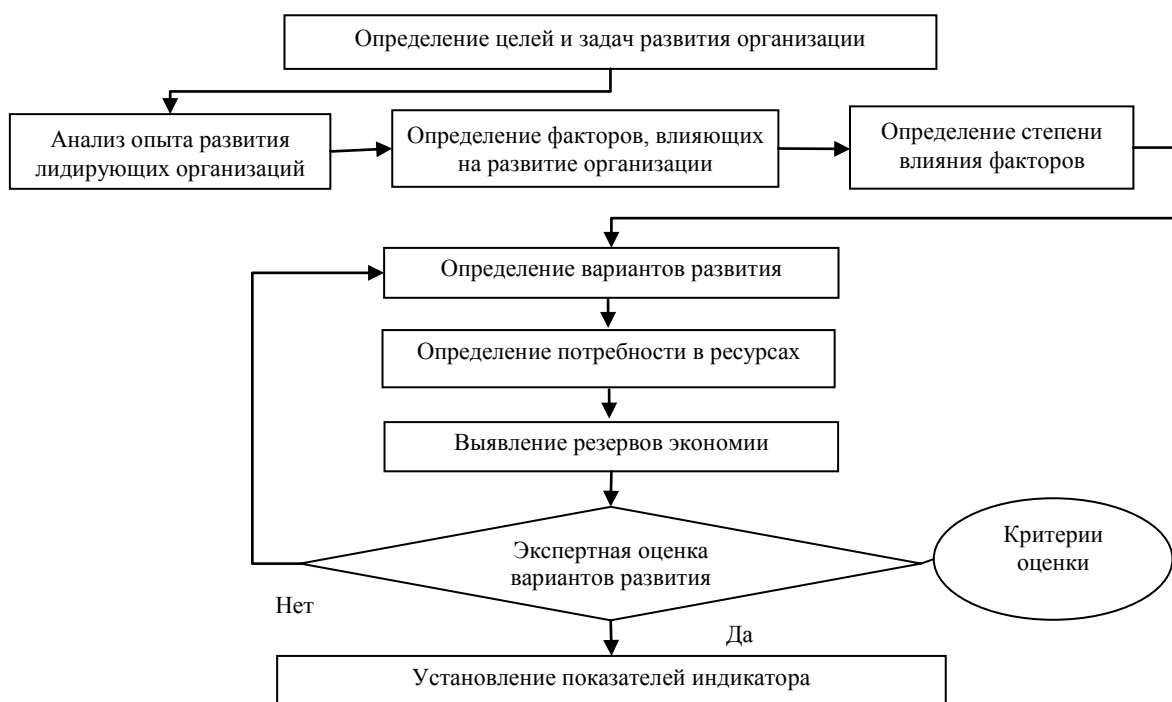
- проведение диагностики банкротства, определение уровня платежеспособности предприятия;
- разработку системы показателей в зависимости от специфики предприятия;
- анализ отчетных данных по показателям;
- сравнение оптимальных и фактических показателей;
- определение показателей на плановый период.

При формировании системы показателей необходимо, прежде всего, обращать внимание на конкретные виды экономической деятельности, так как в зависимости от этого меняется значимость формирования тех или иных показателей.

Алгоритм формирования показателей планирования, представленный на нижеследующем рисунке, позволяет выполнить следующее:

- определить важнейшие факторы эффективности работы организации и сконцентрировать усилия всех подразделений на достижение успеха по выбранным направлениям;
- стимулировать руководителей функциональных подразделений на достижение целей организации;
- оперативно принимать верные управленческие решения на основе сформированных приоритетов деятельности.

### Алгоритм определения величины показателя



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

Антикризисное планирование представляет собой рациональный, формальный, перманентный и системный процесс. Понятие «рациональный» означает, что процесс построен на основе логики, аргументации, причинно-следственном понимании происходящих в организации процессов. Рациональное антикризисное планирование не противостоит интуиции, озарению, учету прошлого опыта. Оно стремится логически обосновать иррациональные факторы, выработать процедуры и методы оценки и отбора идей.

Исследования показывают, что организации, в которых осуществляется формальное антикризисное планирование, реже сталкиваются с острым кризисом, легче преодолевают его негативные последствия. Другим преимуществом формального планирования является то, что менеджеры различных уровней управления вынуждены участвовать в процессе антикризисного планирования уже в силу того, что этого от них требуют вышестоящие руководители. Неформальное антикризисное планирование не носит общеобязательного характера: руководители некоторых подразделений под разными предлогами могут, в принципе, отказаться от участия в нем. Таким образом, процесс формального планирования неизбежно требует вовлечения большого числа менеджеров.

Систематическое, рациональное антикризисное планирование требует затраты ресурсов. Какие понадобятся ресурсы и в каком количестве – это конкретный, практический вопрос. Ответ на него зависит от того, как руководство организации определит для себя, что входит в понятие подготовленности компании. Уровень необходимой подготовки определяется количеством выявленных слабых мест, обстоятельств преодоления компанией предыдущих кризисов и степенью вероятности их повторения в будущем. Если все эти факторы укажут на то, что необходима серьезная, основательная подготовка, то нужно постараться преодолеть трудности, потратить силы, время и деньги, чтобы достичь своих целей.