

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Каширина Евгения Александровна,
студентка 4 курса экономического факультета
E-mail: e.kashirina.94@mail.ru

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва
г. Саранск

В статье рассмотрен процесс антикризисного управления предприятием, выявлены его основные задачи и подсистемы, проанализированы факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность предприятия. Приведена примерная структура бизнес-плана как одного из главных инструментов антикризисного управления

Ключевые слова: бизнес-план, антикризисное управление, кризис

Антикризисное управление представляет собой процесс применения форм, методов, принципов, процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия, отрасли, а также создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния [1]. Основной причиной всех кризисов можно назвать неадекватное и непрофессиональное управление, направленное на получение собственной выгоды, но не на успешное завершение проекта или задачи.

Можно выделить следующие факторы, которые приводят к возникновению кризиса на уровне хозяйствующих субъектов:

1. Внешние факторы – денежно-кредитная и налоговая политики государства, санкции со стороны других государств, негативные изменения в структуре доходов и расходов населения, девальвация национальной валюты, низкие темпы научно-технического развития, высокий уровень конкуренции и др.;

2. Внутренние факторы – нерациональное использование ресурсов, отсутствие корпоративной культуры, слабая мотивация персонала, непрофессиональное руководство, неэффективная производственная и маркетинговая стратегии.

Чтобы справиться с этими проблемами необходимо предпринять ряд мер:

1. На региональном и федеральном уровне – корректировка денежно-кредитной, налоговой, социальной, внешней политик, разработка комплекса мер по преодолению негативных факторов;

2. На уровне хозяйствующего субъекта – постоянное отслеживание финансового положения предприятия и настроений персонала, разработка и принятие новых краткосрочных и долгосрочных планов развития предприятия, оптимизация кадров, привлечение внимания общественности,

обеспечение роста производительности труда, продвижение организации на рынке и сокращение издержек.

Главной задачей антикризисного управления следует считать предвидение кризисных ситуаций, использование их в стратегическом управлении развитием предприятия, смягчение воздействия кризисных явлений, а также разработку мероприятий, способствующих эффективному выводу предприятия из состояния кризиса. [4]

Главная задача создания и приведения в действие системы антикризисного управления на предприятии – осуществление структурной перестройки предприятия в соответствии с потребностями рынка. [2] Для решения этой задачи необходимо выполнить последовательность следующих подзадач:

1. Предотвращение банкротства предприятия;
2. Проведение санационных мероприятий;
3. Ликвидация неперспективного и не обладающего реальными возможностями для восстановления платежеспособности предприятия.

Система антикризисного управления предприятием включает функциональную и обеспечивающую части.

Обеспечивающая часть включает в себя подсистемы методического, правового, организационного, нормативного и других видов обеспечения. Функциональная часть системы – это совокупность экономических и организационных методов, с помощью которых проводится диагностика финансово-экономического состояния предприятия, контроль и предотвращение наступления кризисных ситуаций, финансовое оздоровление и выход из состояния неплатежеспособности. Основными задачами проведения диагностики кризисного положения предприятия являются:

- анализ текущего финансового состояния предприятия и построение прогнозов на предстоящий период;
- мониторинг внутренней и внешней среды предприятия и прогноз развития;
- своевременное обнаружение причин, способствующих развитию кризисных ситуаций.

Таким образом, система антикризисного управления ориентирована, прежде всего, на поддержку предприятия, предотвращение наступления кризисных ситуаций, которые способны привести к банкротству предприятия.

В мировой практике преодоления кризисных ситуаций на предприятии используется целый комплекс мероприятий, позволяющих выйти из кризисной ситуации. По характеру проведения мероприятий можно выделить две тактики выхода из кризиса: наступательную и оборонительную (защитную).

Наступательная тактика применяется предприятием для выхода из кризисного положения. Она основана на более высоких ценах, по сравнению с конкурентами, активной маркетинговой и сбытовой политиках, модернизации и перестройки производства, совершенствовании управления предприятием. Для наступательной тактики характерно применение не оперативных, а стратегических мероприятий, которые ориентированы на изменение текущего

положения предприятия в лучшую сторону. К таким мероприятиям можно отнести следующие:

- анализ и оценка потенциала, производственных программ, доходов и инноваций;
- разработка финансовой, маркетинговой, технической, управленческой и инвестиционной концепций оздоровления [2].

Как правило, при осуществлении наступательной тактики меняется или укрепляется высшее руководство предприятия, корректируется философия фирмы и основные принципы осуществления деятельности, проводится комплексный анализ и оценка текущего положения дел, разрабатывается новая стратегия. В соответствии с новой стратегией действий пересматриваются все основные подразделения предприятия: производственная служба работает над обновлением номенклатуры выпускаемой продукции и расширением предоставляемых услуг, маркетинговая служба разрабатывает программу по освоению новых рынков и сегментов, сбытовая служба рассматривает новые точки сбыта и проч. Всё это находит отражение в новой концепции финансового, производственного, технического и кадрового оздоровления. В соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, производственная, техническая и инвестиционная программы, которые нацелены на финансовое благополучие предприятия.

В свою очередь защитная тактика основана на проведении береговых мероприятий, которые базируются на сокращении постоянных и переменных издержек, связанных с производством и реализацией продукции, таких как: оптимизация организационной структуры и закрытие подразделений, сокращение производства, снижение себестоимости и др. Как правило, данная тактика используется при крайне неблагоприятных условиях для дальнейшего осуществления предприятием своей деятельности. Обычно защитная тактика используется отдельными предприятиями для оживления деловой активности и ожидания более благоприятных рыночных условий. Если же применить данную тактику массово, то это может привести к еще большему финансовому спаду и к усугублению кризиса национальной экономики. В отличие от наступательной, защитная тактика характеризуется применением оперативных тактических мер, к которым относятся:

- сокращение производства нерентабельной продукции;
- привлечение новых квалифицированных специалистов;
- выявление резервов предприятия;
- отсрочка выплат по кредитам и т.д.

Основным документом финансового оздоровления предприятия является бизнес-план. Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения [5]. В нём описываются и анализируются процессы изменения предприятия,

оцениваются возможности преодоления кризисного положения, рассматриваются конкретные меры по преодолению кризиса или банкротства.

Известно, что банкротство – несостоятельность должника (физического или юридического лица), т. е. признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или обеспечить уплату обязательных платежей. [2] Другими словами, банкротство – это финансовая несостоятельность предприятия, которая может быть спрогнозирована с использованием финансового анализа.

Разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия начинается с проведения анализа финансового состояния организации и выявления внутренних и внешних ресурсов. На основе результатов проведения анализа финансового состояния предприятия необходимо разработать программу дальнейших действий и составить бизнес-план, в котором следует описать все мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия. Это делается для того, чтобы не допустить банкротство предприятия и вывести его из опасной зоны путем комплексного использования внутренних и внешних резервов.

В бизнес-план финансового оздоровления рекомендуется включать следующие разделы:

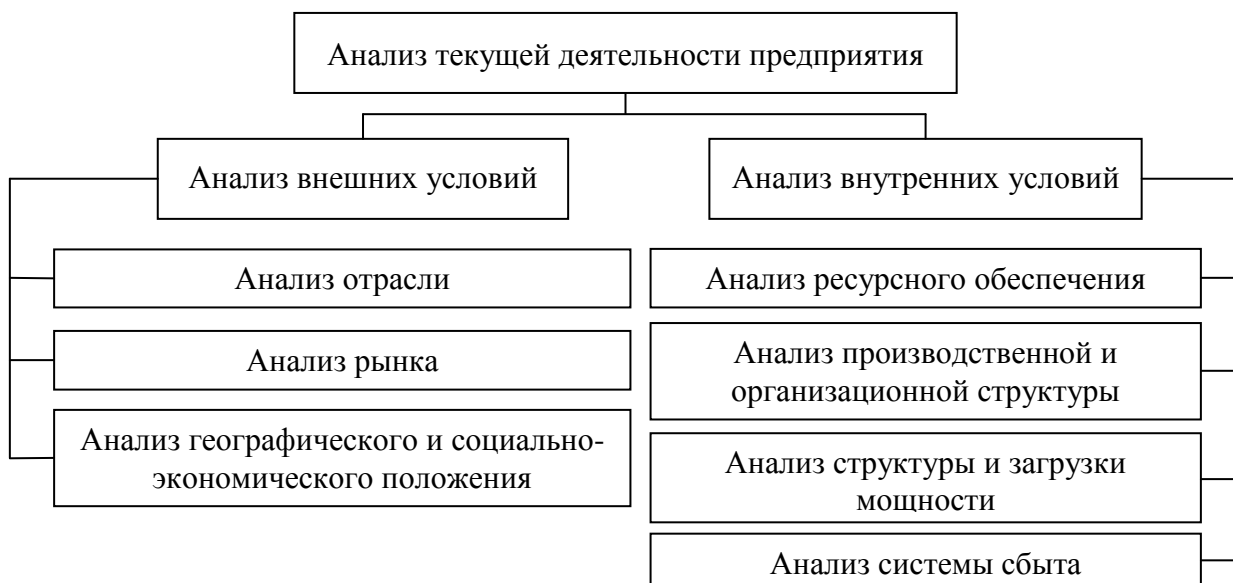
- резюме;
- общие сведения об организации;
- сведения о текущей деятельности организации;
- анализ текущего финансового состояния организации;
- план мероприятий по финансовому оздоровлению организации;
- приложения к плану финансового оздоровления [6].

В «Резюме» следует кратко и ёмко изложить основные положения по финансовому оздоровлению предприятия.

В разделе «Общие сведения об организации» указывается вся основная информация о предприятии, а именно название, организационно-правовая форма, юридический адрес, краткая история создания и развития предприятия.

Раздел «Сведения о текущей деятельности организации» посвящен анализу внешних и внутренних условий осуществления деятельности. Основные направления анализа представлены на Рисунке 1.

Внешние условия определяются отраслевой принадлежностью предприятия, его рыночным окружением и региональным расположением. Здесь дается характеристика текущего состояния отрасли и перспективы её развития, особенности государственного регулирования, уровень конкуренции в отрасли. Существенное влияние на предприятие оказывают социально-географическое положение города или региона, в котором функционирует предприятие: географическое положение, налоговые условия, поддержка со стороны местных органов власти. Внутренние условия определяются главным образом ресурсным потенциалом предприятия, т.е. обеспеченность основными средствами, сырьем и материалами, трудовыми ресурсами.



Р и с у н о к 1 – Направления анализа текущей деятельности организации

В разделе «Анализ текущего финансового состояния организации» приводятся результаты анализа текущего финансового состояния организации за период не менее трех лет. Анализ должен проводиться по трем основным направлениям:

1. Анализ структуры активов и пассивов – оценка эффективности формирования и использования активов.
2. Анализ финансовых результатов – исследование структуры доходов и расходов предприятия. При превышении расходов над доходами выявляются причины убыточности предприятия, проводится анализ безубыточности: рассчитывается точка безубыточности, при достижении которой выручка от продаж окупает все затраты, т.е. прибыль предприятия равна нулю.
3. Анализ показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность организации:
 - платежеспособность;
 - финансовая устойчивость;
 - деловая активность.

Итогом данного раздела является выявление основных причин, повлиявших на изменение финансового состояния организации [6].

Основываясь на результатах, полученных при проведении анализа деятельности предприятия, составляется «План мероприятий по финансовому оздоровлению организации». Основной целью данного плана является восстановление платежеспособности предприятия, т.е. изыскание резервов для погашения его задолженности. В перечне мероприятий по финансовому оздоровлению должны указываться:

- цели проведения мероприятий;
- список мероприятий, согласованный со всеми стейкхолдерами;
- все ресурсы, которые необходимы для проведения мероприятий;

- предполагаемые источники финансирования;
- оценка изменения деятельности предприятия после успешной реализации мероприятий.

Для успешной реализации плана финансового оздоровления необходимо наличие системы контроля за его выполнением. В плане контроля должно быть представлено:

- общее описание организации системы контроля выполнения мероприятий финансового оздоровления;
- анализ возможности выхода из кризиса в случае невыполнения отдельных мероприятий, предусмотренных в плане финансового оздоровления, а также проведение альтернативных мероприятий.

В свою очередь, для осуществления контроля выполнения предусмотренных мероприятий и анализа полученных результатов необходимо разработать соответствующую систему показателей. Исходя из этого, в плане должны быть отражены:

1. Прогнозные значения финансовых показателей, которые характеризуют результаты проведения мероприятий;
2. Прогноз будущих денежных потоков организации.

План финансового оздоровления отражает один из аспектов применения бизнес-планирования в деятельности предприятий и является инструментом вывода предприятия из кризисной ситуации.

Таким образом, можно сделать вывод, что при выходе предприятия из банкротства бизнес-план должен решать две основные задачи:

1. Обосновать выбор целей изменения деятельности предприятия. Эти изменения помогут не только выйти из кризисного положения, но и достичь стабильного роста и более эффективной работы.
2. Привлечь инвесторов – необходимо убедить потенциальных инвесторов принять участие в финансировании проекта выхода из кризиса. Именно для внешнего инвестора, которым может быть коммерческий банк, государство, любое юридическое или физическое лицо, и составляется бизнес-план в случае, когда финансовое состояние предприятия оставляет желать лучшего.

В связи с этим следует отметить, что бизнес-план выхода предприятия из состояния банкротства должен быть еще более профессиональным, более убедительным, чем при функционировании предприятия в обычных условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ // ВИКИПЕДИЯ. [2015-2015]. ДАТА ОБНОВЛЕНИЯ: 02.03.2015. URL: [HTTP://RU.WIKIPEDIA.ORG/?OLDID=68964860](http://ru.wikipedia.org/?oldid=68964860).
2. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ // [HTTP://PLANS-BUSINESS.RU](http://plans-business.ru) [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] URL: [HTTP://PLANS-BUSINESS.RU/?P=226](http://plans-business.ru/?p=226)
3. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ / А.Т. ЗУБ, Е.М. ПАНИНА. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 С.

4. ЗГОННИК, Л. В. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]: УЧЕБНИК / Л. В. ЗГОННИК. – М.: ИЗДАТЕЛЬСКО-ТОРГОВАЯ КОРПОРАЦИЯ «ДАШКОВ И К°», 2015. – 208 С.

5. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ // ВИКИПЕДИЯ. [2009—2015]. ДАТА ОБНОВЛЕНИЯ: 29.12.2015. URL: [HTTP://RU.WIKIPEDIA.ORG/?OLDID=75387716](http://ru.wikipedia.org/?oldid=75387716) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ: 19.12.2015)

6. БИЗНЕС-ПЛАН ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] // КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ». URL: [HTTP://STUDME.ORG/1486011023789/MENEDZHMENT/BIZNES-PLAN_FINANSOVOGO_OZDOROVLENIYA_PREDPRIYATIYA](http://studme.org/1486011023789/MENEDZHMENT/BIZNES-PLAN_FINANSOVOGO_OZDOROVLENIYA_PREDPRIYATIYA)

THE BUSINESS PLAN AS A TOOL OF ANTICRISIS MANAGEMENT

Kashirina E.A.,

4th year student, faculty of Economics,

E-mail: e.kashirina.94@mail.ru

Mordovian State University,

Saransk

The article describes the process of anticrisis management company, revealed its main tasks and subsystems, it analyzes the factors that may adversely affect the activity of the enterprise. Shows the exemplary structure of the business plan as one of the main instruments of crisis management

Keywords: business plan, anticrisis management, crisis