

## **Формирование антикризисной модели деятельности предприятия в современных условиях**

Юсубов Ф.И.

Белорусский национальный технический университет

Многие рассуждают о том, как выжить в условиях кризиса, но для этого необходимо понимать, с чем вообще придется столкнуться. Имея четкое представление о том, что такое кризис, будет легче предпринимать соответствующие меры по устранению его последствий. Считается что существующий финансово - экономический кризис подавляет внедрение инноваций и влечет за собой успешную деятельность только тех предприятий, которые уверены в перспективах расширения рынка и росте прибыли и проявляют высокую инновационную активность. При существующем положении предприятие перестает приносить доход тем владельцам, которые вынуждены экономить на всем, в том числе и на ресурсах. В результате чего, падает объем производства и предприятия не в силах удовлетворить рыночный спрос. Причиной этого может быть как снижение объема выпускаемой продукции, так и высокая цена на производимые товары или низкое качество самого продукта.

Понятно, что угроза кризиса может быть более или менее острой, а последствия кризиса - более или менее серьезными. Предприятие может находиться на грани банкротства или на стадии, когда только обнаружено снижение продаж продукции предприятия.

Сильной стороной предприятия может выступать низкая цена или высокое качество продукции, высококвалифицированный персонал или современная технология, дешевый источник сырья и материалов или доступ к дешевому кредиту и т.п. Так же может выясниться, что продукт предприятия обладает значительным потенциальным рынком сбыта, но следует изменить аудиторию, на которую нацелена реклама; изменить каналы сбыта; кардинально изменить имидж фирмы или сменить ценовую политику.

Влияние тех или иных факторов на работу предприятий можно увидеть в следующих примерах:

- пример антикризисного маркетинга на основе изменения ценовой политики - фирма «Мерседес-Бенц», которая вышла из кризисной ситуации (низкие продажи и последовавшие убытки), повысив цену на свои автомобили и тем самым сумев перевести автомобили из категории среднего класса в категорию автомобилей высшего класса и класса люкс.

- примером антикризисного маркетинга на основе изменения системы сбыта могут являться многие крупные российские промышленные предприятия, которые в результате перестройки оказались «в сетях» дистрибьюторских фирм, «зажавших» эти предприятия в тиски своих цен. Отказ от такой системы сбыта и создание собственной службы продаж спас, например, российское предприятие по производству алмазов.

- использование спичек на кухнях с газовыми плитами, для разжигания костров и пр. не было учтено при закрытии завода по производству спичек, поскольку руководство расценило спички как устаревший товар, который более не находит употребления у населения.

- типичный пример - выход из кризиса пивоваренного завода «Балтика», опирающийся на формирование марки, четко выделяющейся на рынке пива того времени - марки отечественного, российского пива высокого качества.

Из приведенного четко видно, что для оптимизации позиции предприятия и его марки, необходимо учесть три вектора, влияющие на положение данного продукта на рынке:

1. Оптимизация ассортимента
2. Формирование оптимального имиджа
3. Оптимизация каналов сбыта и ценовой политики.

Если проанализировать поведение предприятий в условиях кризиса, то можно сделать следующие выводы:

1. Попадание в кризисную фазу объективно и не зависит от воли руководителей предприятий, но заставляет применять их антикризисные методы управления.

2. Зачастую антикризисное поведение предприятий прямо противоположно тем действиям, которые эффективны в условиях экономического роста или стабилизации экономики.

3. Формируется антикризисная модель деятельности

предприятий.

Для преодоления финансового кризиса необходимо:

1. Построить бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.

Особенности построения бизнес-плана зависят от ситуации, в которой находится неплатежеспособное предприятие.

2. Продиагностировать факторы неплатежеспособности

Диагностика основных причин финансовых затруднений, приведших к неплатежеспособности предприятия, происходит в разрезе следующих сфер:

- продукции;
- маркетинга;
- производства;
- организации и управления.

Для каждой такой сферы характерен определенный финансовый эффект, который и подлежит анализу.

В области качества продуктов и услуг воздействие на финансы осуществляется через величину выручки, которая может быть большей или меньшей в зависимости от параметров качества. Поэтому задачей диагностики в этой сфере является определение, в какой мере качество реализуемого товара (услуги) сказалось на объемах продаж.

Область маркетинга исследуется с этой же целью. Нужно ответить на вопрос, как состояние рынка, конкуренции, каналов сбыта, способы продвижения товара (услуги) оказали влияние на величину выручки?

Производственная сфера рассматривается с точки зрения качества оборудования и технологических процессов: есть ли возможность производить конкурентоспособные изделия, какова ресурсоемкость технологии, каков уровень аварийности и т.д.

В организационно-управленческой области анализу подлежат эффективность организационной структуры предприятия и качество управленческих кадров. Соответствует ли организационная структура основным бизнес-процессам? Компетентно ли руководство?

3. Планирование целей.

Зная причины неплатежеспособности, нужно обозначить цели, достижение которых приведет к финансовому оздоровлению.

То есть ответить на вопрос: "Куда надо идти?".

Подготовленная антикризисная концепция кладется в основу бизнес-плана финансового оздоровления предприятия. План финансового оздоровления излагается в следующих разделах:

1. Продукты и услуги. Дается физическое описание продукции, раскрывается ее использование и привлекательность в глазах потребителя. Обосновывается, почему новая или улучшенная продукция найдет больший спрос у покупателей. Коротко характеризуется программа разработки и развития продукции, приводится расчет ее бюджета.

2. План маркетинга. В нем проводится анализ целевой рыночной позиции, стратегии маркетинга, прогнозируются объемы продаж и бюджет маркетинга.

3. Конкурентные преимущества, т.е. те цели, которые компания поставила в своей антикризисной концепции. Новая продукция, новые каналы сбыта, новое оборудование и т.д. являются способом обеспечения приемлемых объемов продаж (доли рынка).

4. Прогноз продаж и бюджет маркетинга. Который включает в себя издержки сбыта и распределения, а также бюджет антикризисной программы в области маркетинга.

5. План производства.

6. Производственная стратегия это конкретные меры по воплощению целевого производственного потенциала, т.е. средства достижения целей в области производства.

7. Управление и кадровая политика. Для неплатежеспособного предприятия это области радикальных решений. Стратегия управления может предусматривать сильный сдвиг в сторону централизации или децентрализации управления, полную или существенную замену руководителей. Планирование управленческо-кадровых расходов включает текущие расходы и специальный бюджет антикризисной программы в сфере организации и управления. Необходимо четко определить функции подразделений и их взаимодействие, функции руководителей и координация их работы, механизм принятия решений и контроля. Так, выпуск новой продукции может потребовать привлечения дополнительных квалифицированных специалистов. Специалисты являются

натуральным, фактическим ресурсом. Вместе с тем бюджет на оплату их труда является стоимостным, финансовым ресурсом.

8. Финансовый план, который объединяет данные по всем прогнозам и проектировкам, включает все специальные бюджеты антикризисных функциональных программ, раскрывает прогнозную финансовую картину в форматах отчетов о доходах и расходах, движении денежных средств, расчетного баланса.

Для того чтобы создать действующий бизнес-план финансового оздоровления под конкретное предприятие, так же необходимо помнить и о том, что:

1. Кризис - не навсегда. Однако, если компания развивалась исключительно на заемные средства следует четко осознавать, что данный кризис она переживет, и придется выбирать между продажей бизнеса и его ликвидацией. Необходимо сконцентрироваться на основном направлении бизнеса. Не следует бездумно сокращать издержки. Начать нужно с сокращения издержек за пределами этой цепочки. В большинстве случаев этого достаточно. Нужно постоянно управлять ожиданиями и настроениями сотрудников. 80% сотрудников компании активно обсуждают, какими бедами грозит им развернувшийся кризис. Если планируются вынужденные сокращения – нужно объяснить причину и логику. Внедрение в компаниях принципа управления в условиях неопределенности.

На самом деле, никто не знает наверняка, сколько времени продлится финансовый кризис, перерастет ли он в кризис потребления, и как конкретно заденет ту или иную отрасль. В этой ситуации, тем не менее, необходимо как минимум поддерживать операционную эффективность бизнеса.

Главное, что необходимо помнить это то, что на фоне общей паники большинство проигрывает, но меньшинство побеждает.