

### Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств

*Відображено необхідність здійснення бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. Розглянуто сутність і зміст антикризової програми і бізнес-плану реструктуризації. Викладено основні принципи та умови складання бізнес-плану при проведенні антикризового управління. Представлено фрагмент антикризової програми адаптивної реструктуризації підприємства молочної промисловості України.*

**Ключові слова:** бізнес-планування, антикризове управління, реструктуризація, підприємство.

**Постановка проблеми.** В умовах загострення економічної кризи в Україні особливого значення набуває застосування теоретичних і практичних аспектів антикризового управління підприємствами. В системі функцій антикризового управління центральне місце посідає бізнес-планування. З планування починається процес прийняття управлінського рішення. Від планування залежить якість самих рішень та успіх всієї управлінської діяльності.

У більшості літературних джерел з бізнес-планування основний акцент зроблено на розроблення бізнес-планів інвестиційних або інноваційних проектів. Разом із тим, не приділяється належної уваги методології розроблення бізнес-планів підприємств, які перебувають в кризовому стані, або визнані банкрутами господарським судом, або є неплатоспроможними в умовах досудової санації. І в тому, і в іншому випадках бізнес-плани виступають як інструменти антикризового управління підприємством та використовуються як для зовнішніх, так і для внутрішніх потреб. Тому не можна не відзначити, що саме в антикризовому управлінні функція бізнес-планування набуває особливої актуальності та значущості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми бізнес-планування на підприємствах досліджувалися Р. Акоффом [1], М. Алексеевою [2], Д. Батлером, С. Головань [3], Л. Грейнером, П. Друкером, А. І. Ковальовим [4], А. Петровим [5], В. Поповим [6], М. Портером, В. Черняк [7], І. Шумпетером та іншими. Незважаючи на численні наукові дослідження з цієї проблематики, деякі теоретико-методичні питання щодо бізнес-планування в антикризовому управлінні на підприємствах вимагають подальшого дослідження.

**Метою** дослідження є обґрунтування необхідності здійснення бізнес-планування в антикризовому управлінні для забезпечення ефективності господарювання та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове бізнес-планування можна вважати відносно новим напрямом планування, яке здійснюється як одна з функцій антикризового управління. На відміну від внутрішньофірмового планування, що здійснюється в рамках тактичного планування підприємства, яке функціонує у "нормальному" режимі, антикризове планування здійснюється на різних фазах кризи підприємства (нерентабельність, збитковість, неплатоспроможність) і в умовах досудової санації та санаційних процедур (спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє арбітражне управління).

Основними причинами здійснення бізнес-планування в процесі антикризового управління є:

- 1) обґрунтування стратегії виведення організації з кризової ситуації;
- 2) визначення основних ринкових перспектив організації, обсягу продажів, очікуваних фінансових результатів;



3) визначення джерел фінансування запланованих заходів [8].

За своїм змістом антикризове бізнес-планування, на відміну від внутрішньофірмового планування, має чітко виражену мету – фінансове оздоровлення підприємства, в результаті чого відбувається відновлення платоспроможності та фінансової стійкості, зміцнення конкурентоспроможності та ринкових позицій підприємства.

Основними завданнями планування в антикризовому управлінні підприємством є такі:

- формулювання довгострокових, короткострокових і середньострокових цілей підприємства;
- визначення конкретних напрямів діяльності підприємства;
- планування діяльності підприємства відповідно до потреб ринку;
- визначення обсягу продажів продукції підприємства;
- оцінювання витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- розроблення процедур щодо зміни і коректування маркетингової політики;
- інвентаризація майна і продаж вільних активів;
- визначення напрямів вдосконалення системи оплати праці та організації діяльності підприємства в цілому.

Бізнес-планування діяльності підприємства є відображенням вибору оптимального розподілу обмежених ресурсів. На практиці це означає, що при обраній системі цілей пріоритет у вирішенні питання про розподіл обмежених ресурсів віддається такій альтернативі, яка забезпечує оптимальне досягнення мети або системи цілей. У цьому сенсі прийняття рішень про використання обмежених ресурсів на підприємствах в умовах кризи являє собою коло проблем, яке можна визначити поняттям “господарювання”, з яким менеджер постійно має справу в антикризовому управлінні [8].

Специфічними особливостями механізму антикризового бізнес-планування є такі:

- чіткість, конкретність і цілеспрямованість змісту всіх частин бізнес-плану;
- відповідність між стратегічною і тактичною концепціями (в т. ч. і за термінами реалізації);
- акцентування уваги на реструктуризаційних, фінансових і маркетингових заходах;
- включення нових “кроків” або елементів у процес планування, наприклад таких, як “реструктуризація боргів”, “розрахунок з кредиторами”, “програма реалізації плану фінансового оздоровлення підприємства (ФОП)”;
- підвищення значущості плану ФОП серед інших планів;
- взаємозв’язок і підпорядкованість видів планів процедурам реорганізації (або ліквідації, злиття підприємства-боржника);
- застосування екстремальних методів реалізації планів і планування екстремальних заходів (наприклад, реструктуризації боргів).

Структурно-змістові особливості антикризового планування визначаються, з одного боку, внутрішніми і зовнішніми умовами, в яких знаходиться підприємство, з іншого – принципами, на яких будується процес антикризового планування.

Умови, в яких проходить антикризове планування, мають таку специфіку:

- стислість термінів планування;
- недостатність внутрішніх фінансових ресурсів підприємства;
- негативний вплив зовнішніх факторів, у тому числі постійне погіршення стану підприємства на різних етапах процесу планування та реалізації планів;
- особлива роль контролю на всіх етапах планування: зсередини – арбітражним керуючим; ззовні – кредиторами;
- несприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві, можливість фальсифікації вихідних даних та (або) саботаж запланованих заходів;



- врахування особливостей фази кризи підприємства та його прогнозних моделей;
  - вплив змін законодавства України на антикризове управління.
- Процес антикризового планування базується на певних принципах, а саме:
- єдність цілей і завдань планування на всіх ієрархічних рівнях підприємства;
  - чітке дотримання Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” [9];
  - системний, процесний, ситуаційний підхід до планування антикризових заходів та їх реалізації;
  - принцип оптимальності та економічної ефективності;
  - принцип пріоритетності (ранжування цілей і завдань за важливістю);
  - принцип варіантності (розроблення альтернатив, їх порівняння, оцінювання і вибір оптимального варіанту);
  - принцип соціальної відповідальності (перед колективом підприємства і суспільством).

Планування в антикризовому управлінні є безперервним процесом вивчення шляхів і методів удосконалення діяльності організації внаслідок виявлених можливостей, умов та факторів. Бізнес-плани в умовах антикризового управління не повинні мати директивний характер, а повинні корегуватися відповідно до конкретної ситуації [10].

Таким чином, перед керівниками, що визначили стратегію розвитку промислового підприємства на основі комплексних перетворень, постає проблема вирішення складного завдання розроблення та реалізації антикризової програми і бізнес-плану реструктуризації.

Програма антикризової реструктуризації та бізнес-план розглядаються тоді, коли вже зіставлено декілька альтернативних варіантів розвитку підприємства, прораховано прогнозні показники, оцінено можливі ризики та обсяги необхідних ресурсів, виявлено можливості та резерви для її проведення, тобто керівництвом здійснено вибір найбільш ефективного шляху розвитку підприємства. При цьому формалізуються і уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні та кількісні цільові параметри, яких повинен досягти об'єкт господарювання з урахуванням ресурсних обмежень.

Програма реструктуризації базується на ключових аспектах концепції, виробленої в процесі розроблення стратегії управління підприємством, а саме: на баченні “образу перетвореного підприємства”, “місії підприємства”, “дерева проблем” і “дерева цілей”, “розвитку товару”, “розвитку ринків” і т. д. Концепцію реструктуризації складають якісні категорії, визначені на етапі стратегічного аналізу і діагностування стану підприємства.

В якості прикладу наведемо фрагмент антикризової програми проведення адаптивної реструктуризації молокопереробного підприємства “N” Одеської області (табл. 1). Заходи, що пов'язані з проведенням адаптивної реструктуризації, здійснюються з метою загального підвищення ефективності виробничої і комерційної діяльності суб'єктів господарювання. В результаті адаптації до нових ринкових умов антикризові реструктуризаційні дії повинні проявлятися у зміні тенденцій розвитку найважливіших фінансово-економічних показників підприємств, насамперед таких як виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), прибуток, рентабельність. Утім зупинка або передчасне згорання заходів, спрямованих на реструктуризацію діяльності суб'єктів господарювання, може негативно позначитися на загальній динаміці зазначених фінансово-економічних показників.

З метою обґрунтування економічної доцільності та ефективності реструктуризаційних заходів, що наведені у антикризовій програмі розвитку, складається бізнес-план реструктуризації. Цей документ обґрунтовує розділи антикризового плану реструктуризації, а також розкриває їх маркетинговий зміст та економічну сутність, систему фінансово-економічних показників. Водночас бізнес-план є прогнозним документом, оскільки фінансова складова розраховується на кілька років наперед і включає показники руху грошових потоків, рентабельності рест-



Таблиця 1

Фрагмент антикризової програми проведення адаптивної реструктуризації  
молокопереробного підприємства "N" Одеського регіону

<p><b>Експертний висновок щодо фінансово-господарського стану підприємства "N"</b></p>	<p>Підприємство є конкуренто- та платоспроможним. Про це свідчить позитивна динаміка показників ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості, гармонізована структура активу та пасиву балансу. Однак з метою покращення ефективності фінансово-господарської діяльності необхідно безперервно застосовувати заходи адаптивної реструктуризації та превентивного діагностування стану підприємства.</p>
<p><b>Мета реструктуризації підприємства "N"</b></p>	<p>Підвищення рівня конкурентоспроможності та ринкової активності підприємства.</p>
<p><b>Адаптивні антикризові заходи</b></p>	<p>Маркетингові заходи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення асортименту продукції, що виробляється;</li> <li>- розширення мережі власних збутових точок;</li> <li>- відкриття нової ринкової ніші;</li> <li>- сертифікація виробництва за міжнародним стандартом якості ISO 9000;</li> <li>- використання маркетингових заходів для покращення визнання покупцями торгової марки продукції (реклама, акції, знижки).</li> </ul> <p>Виробничі заходи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технічна модернізація обладнання та основних виробничих ліній;</li> <li>- підвищення рівня завантаження виробничих потужностей завдяки переорієнтації виробництва на випуск більшої частки загребуваної ринком продукції;</li> <li>- створення вертикальної інтеграції із постачальників сировини (молока) та виробників молочної продукції.</li> </ul>
<p><b>Кадрові заходи</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення чисельності робочої сили;</li> <li>- створення технології підбору висококваліфікованого персоналу та адаптації працівників;</li> <li>- впровадження нових форм оплати праці персоналу та системи мотивації (матеріального та нематеріального заохочення).</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за даними [1-10].



руктурованого підприємства, окупності вкладених коштів на здійснення процедур реструктуризації та підвищення вартості підприємства в цілому.

Ключовими у змісті спеціалізованого бізнес-плану реструктуризації є такі напрями роботи [4, с. 235]:

- 1) діагностика майнового стану та фінансово-господарської діяльності підприємства (в цілому та його структурних підрозділів);
- 2) аналіз існуючої організаційної структури господарського товариства;
- 3) визначення перспектив розвитку існуючих структурних підрозділів, дочірніх підприємств та інших юридичних осіб, що входять у господарське товариство;
- 4) розроблення бізнес-планів об'єктів у розрізі основних бізнес-одиниць цілісного майнового комплексу підприємства;
- 5) підготовка управлінського рішення щодо доцільності функціонування існуючих та створення нових бізнес-одиниць господарського товариства;
- 6) прийняття рішення про внесення змін в організаційну структуру та штатний розпис господарського товариства, інші інституційні заходи;
- 7) підготовка пропозицій і прийняття рішень та внесення змін і доповнень до статуту підприємства;
- 8) формування ефективної структури активів, що входять до статутного капіталу господарського товариства, шляхом:
  - продажу, відчуження зайвого, непотрібного майна (наприклад, незавершеного будівництва);
  - списання неліквідного майна;
  - передачі в оренду майна;
  - консервації тимчасово використовуваного майна;
  - передачі майна (об'єктів соціального призначення) в комунальну власність;
- 9) експертиза бізнес-планів господарських суб'єктів – потенційних партнерів;
- 10) підготовка пропозицій для прийняття рішень про створення нових господарських товариств на базі майна господарського товариства;
- 11) формування та узгодження переліку майна, яке входить до статутного капіталу господарського товариства і може бути внеском у статутні капітали нових господарських товариств;
- 12) аналіз та оцінювання бізнес-пропозицій потенційних партнерів-інвесторів щодо їх пайової участі у створенні на основі майна підприємств нових господарських товариств;
- 13) розроблення бізнес-планів діяльності нових господарських товариств, які є інституційно сумісними з підприємством;
- 14) інституціалізація прийнятих організаційно-економічних рішень (створення нових юридичних осіб – господарських партнерів підприємства);
- 15) реалізація заходів з погашення кредиторської заборгованості та фінансового оздоровлення господарського товариства;
- 16) моніторинг імплементації комплексного бізнес-плану реструктуризації господарського товариства.

Структура бізнес-плану реструктуризації як правило складається з таких розділів:

- 1) резюме (короткий опис проекту: цілі проекту, масштаб, передбачувані вигоди, витрати, а також ключові показники ефективності та джерела фінансування);
- 2) загальна інформація про підприємство (галузєва характеристика підприємства, вироблена продукція, сегменти ринку, виробничий потенціал, кадровий склад);
- 3) ринкова позиція підприємства (аналіз причин, що призвели до зростання боргів, зміни професійного складу персоналу тощо);
- 4) оцінка фінансової діяльності та ділової активності (показники фінансо-



- во-господарської діяльності; балансової вартості активів у розрізі груп основних засобів за первісною вартістю, зносу і залишкової вартості – за підрозділами підприємства; структури дебіторської та кредиторської заборгованості; діагностичний висновок про стан підприємства-боржника та оцінка перспектив відновлення його платоспроможності);
- 5) аналіз заходів плану санації (з урахуванням очікуваного фінансового результату з прив'язкою до конкретних пунктів плану санації);
  - 6) маркетингове обґрунтування розвитку основної господарської діяльності та структурних перетворень (головним у цьому розділі є опис нової маркетингової стратегії, аналіз ринкового середовища, прогнозований обсяг продажів у період дії плану санації та у постсанаційний період);
  - 7) обґрунтування змін у виробничій інфраструктурі (реструктуризація майна та активів: визначення джерел додаткових доходів; відчуження незатребуваного майна; передача соціально-побутових об'єктів у комунальну власність місцевого управління; формування орендного фонду; визначення сервісних джерел доходів тощо);
  - 8) організаційний план (організаційна перебудова підприємства відповідно до плану санації; зміна схеми вертикальних і горизонтальних структур управління; перерозподіл повноважень (делегування повноважень органам управління нових структур); вирішення питань кадрового забезпечення; вирішення питань юридичного статусу виділених структур; організація управління реструктурованим підприємством, у тому числі вирішення питань між головним керівним органом і виділеними структурними підрозділами, вирішення фінансових питань та ін.);
  - 9) особливості виробничого плану (реінжиніринг бізнес-процесів – визначення асортименту випуску продукції (робіт, послуг), що користуються попитом на ринку, і обсягів виробництва; модернізація обладнання; вдосконалення технології виробництва продукції і перехід на енергоємні технології; забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами; ринки реалізації продукції і транспортні шляхи її доставки; забезпечення якості продукції та ефективності її споживчих властивостей і т. п.);
  - 10) SWOT-аналіз; аналіз ризиків;
  - 11) прогноз потоків грошових коштів від основної (операційної) діяльності підприємства (фінансовий план).

**Висновки.** На відміну від існуючих підходів, які передбачають здійснення бізнес-планування зокрема інноваційних та інвестиційних проектів, автором обґрунтовано необхідність проведення бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємствами. В статті розглянуто специфічні особливості, умови здійснення та принципи антикризового бізнес-планування. Наведено порядок складання бізнес-плану підприємств, який дозволяє досягти найбільшої ефективності антикризового управління. Обґрунтовано, що бізнес-планування є ефективним інструментом реалізації антикризового управління, що забезпечує попередження та подолання кризових явищ, дозволяє досягти збільшення рівня фінансової стійкості та платоспроможності. Антикризове бізнес-планування в умовах ринку дозволяє підприємству досягти необхідних переваг перед іншими конкурентами шляхом використання найбільш ефективних засобів і методів управління. Як показує вітчизняний і зарубіжний досвід, підприємства, які здійснюють планування бізнесу і підтримують високий потенціал розвитку, виявляються більш конкурентоспроможними та ринково активними.

#### Список використаних джерел

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; перевод с англ. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: [учебно-метод. пособие] / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 248 с.
3. Головань С. И. Бизнес-планирование и инвестирование : [учебник] / С. И. Головань, М. А. Спиридонов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. – 363 с.



4. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятий перерабатывающей промышленности: теория и практика : дис. док. экон. наук : 08.00.04 / А. И. Ковалев. – Одесса, 2007. – 377 с.
5. Петров А. Н. Стратегическое планирование и управление / А. Н. Петров. – Спб. : Изд-во СПбГУЭиФ, 2002. – 346 с.
6. Попов В. М. Бизнес-планирование : [учебник] / В. М. Попов [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 480 с.
7. Черняк В. З. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / В. З. Черняк [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 519 с.
8. Столярова Е. В. Роль и место планирования в антикризисном управлении современной организацией / Е. В. Столярова // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10–19 марта 2010 г. – М. : Издательство «Креативная экономика», 2010. – С. 78–79 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://econference.ru/blog/conf04/115.html>.
9. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” №2343-ХІІ: за станом на 4 листопада 2010 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
10. Гайтукиева Л. Р. Бизнес-планирование в антикризисном управлении предприятием : дис. канд. экон. наук : 08.00.05. / Л. Р. Гайтукиева. – М., 2005. – 175 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dslib.net/economika-hoziajstva/biznes-planirovanie-v-antikrizisnom-upravlenii-predpriyatiiem.html>.

**О. И. ВИНОКУРОВА,**  
аспирантка,

Одесский национальный экономический университет

### **Роль бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятиями**

*Отражена необходимость осуществления бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятиями. Рассмотрены сущность и содержание антикризисной программы и бизнес-плана реструктуризации. Изложены основные принципы и условия составления бизнес-плана при проведении антикризисного управления. Представлен фрагмент антикризисной программы адаптивной реструктуризации предприятия молочной промышленности Украины.*

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, антикризисное управление, реструктуризация, предприятие.

**O. I. VYNOKUROVA,**  
Post-Graduate Student,  
Odessa National Economics University

### **The Role of Business Planning in the Crisis Management of Enterprises**

*Crisis management acquires special importance in the conditions of market-based transitions and worsening economic crisis. The role and place of business planning functions in crisis management of enterprises has been redefined in scientific and business circles. The quality of management decisions and success of management activities depend on business planning.*

*The aim of the study is to substantiate the need for business planning in crisis management, to enhance the economic efficiency and competitiveness of enterprises.*



*Results of the study are as follows: the need for business planning in the crisis management of enterprises is shown; the essence and content of the anti-crisis program and business restructuring plan is analyzed; the basic principles and conditions for building up a business plan as part of crisis management are outlined; the order of business plan business which allows to achieve the most efficient crisis management is given; an anti-crisis program's fragment of adaptive restructuring in a Ukrainian dairy enterprise of Ukraine is given.*

*The following conclusions are made: business planning is central to the system of crisis management functions; the business plan is an effective tool for the implementation of crisis management, provides prevention and overcoming the crisis, allows to increase the level of financial stability and solvency; business planning offers a company the opportunity to gain the necessary competitive advantages by use of the most effective tools and management techniques; companies engaged in business planning and capacity building are more financially stable and active at the market.*

**Keywords:** *business planning, crisis management, restructuring, enterprise.*

