

**ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

**ФГБОУ ВО РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ  
(РГАИС)**

**Факультет управления интеллектуальной собственностью**

**Кафедра «Цифровой экономики и предпринимательства»**

## **Реферат**

по дисциплине «Антикризисное управление»

Тема: «Источники бизнес-идей в условиях кризиса. Проблемы бизнес-планирования в условиях кризиса и пути их решения»

Выполнил: студент гр. ЭМ-011(2)

Попов Степан Сергеевич

Проверил: доцент кафедры ЦЭиП,

к.э.н.

Скрябин Олег Олегович

**Москва – 2023**

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Глава 1 Сущность бизнес-планирования на предприятии и особенности бизнес-планирования в условиях кризиса .....	5
1.1 Цели и сущность бизнес-планирования на предприятии .....	5
1.2 Методы и этапы бизнес-планирования на предприятии.....	8
1.3 Особенности бизнес-планирования в условиях кризиса.....	10
Глава 2 Факторы, оказывающие влияние и проблемы бизнес-планирования в условиях кризиса .....	12
2.1 Факторы, оказывающие влияние на бизнес-планирования в условиях кризиса.....	12
2.2 Проблемы бизнес-планирования в условиях кризиса.....	13
Глава 3 Направления совершенствования системы бизнес-планирования в условиях кризиса .....	14
3.1 Пути решения проблем бизнес-планирования в условиях кризиса.....	14
3.2 Этапы бизнес-планирования в условиях кризиса на предприятии.....	16
ВЫВОД.....	20
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	22

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современный бизнес дает огромное пространство для творчества, развития и процветания, но кризисные ситуации могут их повредить. Определение выигрышных идей и адаптация бизнес-моделей является основной задачей менеджеров в кризисном периоде. Правильное планирование и управление бизнес-процессами может вывести организацию на новый уровень. В настоящем реферате мы будем рассматривать различные источники бизнес-идей в условиях кризиса, проблемы бизнес-планирования в подобных условиях и возможные пути их решения.

В условиях кризиса бизнес-идеи, способные привести к успеху и стабильности, становятся особенно ценными. Кризисы, будь то экономические, социальные или технологические, часто становятся источником вызовов и трудностей для предпринимателей. Однако, как показывает практика, кризисные периоды также могут предоставить уникальные возможности для развития и создания новых бизнес-проектов.

Тема "Источники бизнес-идей в условиях кризиса" является актуальной и важной в современном мире, где предпринимательство и инновации играют ключевую роль в преодолении трудностей и обеспечении экономической стабильности. В данном реферате мы рассмотрим различные источники и подходы к генерации бизнес-идей в периоды кризиса.

Одним из основных источников бизнес-идей в условиях кризиса является анализ изменяющихся потребностей и требований рынка. Кризис может привести к изменению предпочтений потребителей, создавая новые возможности для предпринимателей. Например, в период экономического спада люди могут стать более экономичными и ориентированными на цену, что может открыть двери для развития бизнеса в сегменте доступных товаров и услуг.

Другим источником бизнес-идей является технологический прогресс и инновации. Кризис может стимулировать развитие новых технологий и

методов работы, которые могут привести к появлению новых бизнес-возможностей. Например, в период кризиса компании могут искать способы оптимизации производства, снижения издержек или улучшения качества продукции.

Также, социальные изменения и общественные потребности могут стать источником бизнес-идей в условиях кризиса. Кризис может вызвать изменение приоритетов и ценностей в обществе, что может привести к возникновению новых потребностей и требований. Например, в период кризиса люди могут стать более заинтересованными в экологически чистых продуктах или услугах, что может создать новые возможности для бизнеса в этой области.

В данном реферате будут рассмотрены конкретные примеры источников бизнес-идей в условиях кризиса, а также методы и инструменты для их генерации и оценки.

# **Глава 1 Сущность бизнес-планирования на предприятии и особенности бизнес-планирования в условиях кризиса**

Бизнес-план — это подробный, четко структурируемый и тщательно подготовленный документ, который содержит расчеты, описания к чему стремится предприниматель, как он предполагает добиться поставленных целей. Бизнес-план позволяет при надлежащем использовании контролировать и управлять предприятием (собственным делом). Непосредственно разработка бизнес-плана заставляет разработчика объективно и критически взглянуть на проект, в первом приближении оценить его. Бизнес-план является основой для ответа на следующие вопросы: целесообразно ли вкладывать деньги в данный проект и принесет ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств.<sup>1</sup>

## **1.1 Цели и сущность бизнес-планирования на предприятии**

Бизнес-план представляет собой результат комплексного исследования различных аспектов деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.)

Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

Цель становится задачей, если указан срок ее достижения и заданы количественные характеристики желаемого итога. Цель реализуется путем решения ряда задач.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие целевые задачи:

- определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

---

<sup>1</sup> Примерная структура бизнес-плана // Интерактивный портал Министерства труда и занятости Иркутской области: сайт. – URL: [https://irkzan.ru/content/примерная\\_структура\\_бизнес\\_плана](https://irkzan.ru/content/примерная_структура_бизнес_плана)

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
- оценить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
- обеспечить жизнеспособность своей фирмы в условиях жесткой конкуренции;
- добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана;
- получить необходимые инвестиции (в этом аспекте он служит «наживкой» для возможных инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса);
- продвигать предлагаемый бизнес на рынке, создавая деловую репутацию.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит немало выгод, в том числе:

- заставляет руководителей активно заниматься перспективами фирмы;
- позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;

- устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- заставляет менеджера четче и конкретнее определять цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- делает фирму более качественно подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, то есть уменьшает время адаптации;
- устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей фирмы по обеспечению достижения поставленных целей.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться неготовым к определенным трудностям, которые могут возникнуть на его пути к успеху, и будет лихорадочно и необоснованно импровизировать, что часто заканчивается отрицательными результатами как для него, так и для дела, которым он занимается.<sup>2</sup>

Сущность бизнес-планирования заключается в создании стратегического плана, который определяет цели и задачи предприятия, а также определяет способы и средства их достижения. Бизнес-план помогает предприятию оценить текущую ситуацию, анализировать рыночные условия и конкурентов, разрабатывать эффективные стратегии и планы действий, а также контролировать и мониторить их выполнение.

В условиях кризиса бизнес-планирование становится особенно важным, так как позволяет предприятию адаптироваться к изменяющейся ситуации и принимать стратегические решения. Анализ текущей ситуации позволяет оценить влияние кризиса на предприятие и определить необходимые изменения в стратегии. Разработка плана действий и финансового планирования помогает определить необходимые шаги для достижения поставленных целей и обеспечения финансовой устойчивости. Мониторинг и контроль позволяют отслеживать выполнение плана и корректировать его при

---

<sup>2</sup> Коломенский учебный центр: сайт. – URL: [https://compcentr.ru/library/Business/Lektsia\\_1.pdf](https://compcentr.ru/library/Business/Lektsia_1.pdf)

необходимости. Гибкость и инновации позволяют предприятию адаптироваться к изменяющейся ситуации и находить новые возможности для развития. Сотрудничество и партнерство с другими предприятиями и организациями помогают обменяться опытом, ресурсами и найти новые возможности для развития бизнеса.

## **1.2 Методы и этапы бизнес-планирования на предприятии**

Организации самостоятельно выбирают тот или иной метод планирования, который позволит им достоверно разработать бизнес-план. В настоящее время применяются следующие методы: международные (методы UNIDO), новые западные и российские. Среди последних отметим основные:

**Метод экономического анализа** позволяет расчленить экономические процессы (явления) на отдельные составные части, исследовать их содержание и взаимодействие между собой, а также влияние в целом на весь бизнес-процесс. Определяются факторы, влияющие на решение основных задач бизнес-плана, в результате чего разрабатываются мероприятия, позволяющие достичь основных целей организации.

**Балансовый метод** дает возможность согласовать потребности и возможности организации. Создаются балансы по материальным, трудовым, финансовым ресурсам, т. е. по всем производственным ресурсам.

**Нормативный метод** строится на использовании норм и нормативов, с помощью которых количественно обосновывают плановые показатели. Поэтому достоверность расчетов в бизнес-плане напрямую зависит от качества разработки нормативной базы данной организации.

**Экономико-математический метод** базируется на применении теории вероятности, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов.

**Прогнозный метод** планирования основывается на прогнозировании. Результаты прогнозов не могут восприниматься как достоверная и



гарантированная информация. Но от реалистичности прогноза исходных данных, используемых при составлении бизнес-плана, зависит дальнейшее существование бизнеса хозяйствующего субъекта.<sup>3</sup>

Разработку бизнес-плана проводят в несколько этапов:

**Подготовительный этап.** На этом этапе определяют цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы, бюджет.

Подготовительный этап можно разбить на ряд шагов:

- определение целей написания бизнес-плана;
- определение источников информации;
- точное определение целевых читателей;
- установление общей структуры документа.

**Этап разработки бизнес-плана по разделам,** их компоновка и сведение в единый взаимосвязанный документ. Второй этап также можно разбить на ряд шагов:

- сбор информации;
- непосредственное написание бизнес-плана.

Перед тем как заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю нужную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта.

---

<sup>3</sup> Методы бизнес-планирования // Бизнес-Планирование: сайт. – URL: <https://business-plan.jimdofree.com/бизнес-план/методы-бизнес-планирования/>

Нужные данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, или провести собственные исследования. Источником информации могут быть публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты, статьи в научных журналах, интернет-информация.

Второй шаг рекомендуется выполнять при непосредственном участии будущих исполнителей проекта (инициаторов его написания). Это необходимо для того, чтобы предприниматель имел более системное и полное представление о слабых и сильных сторонах своей организации, основных направлениях ее деятельности, реальных шансах воплотить данный бизнес-план в жизнь.

**Этап обсуждения бизнес-плана.** Руководители, ведущие специалисты структурных подразделений предприятия, консультанты сторонних организаций и авторы разделов изучают и обобщают все отзывы и по каждому обоснованному замечанию, готовят аргументированное заключение. После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке, либо о разработке нового варианта.

**Заключительный этап.** На нем выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, его утверждение у руководства предприятия и передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.).<sup>4</sup>

### **1.3 Особенности бизнес-планирования в условиях кризиса**

#### **Кризисная диагностика**

---

<sup>4</sup> БИЗНЕС-ПЛАН структура и этапы разработки // Мир Финансов: сайт. – URL: [https://mir-fin.ru/business\\_plan.html](https://mir-fin.ru/business_plan.html)

Для разработки антикризисного бизнес-плана важно четко определить, как именно текущий кризис отражается на деятельности компании, на какие бизнес-процессы он оказывает влияние.

Оценку влияния текущего кризиса можно проводить разными способами: на основе SWOT-анализа, ABC-метода оценки неблагоприятных факторов, результатов мониторинга внешней конъюнктуры, построения трендов и пр. Однако не стоит увлекаться анализом и прогнозированием множества макроэкономических факторов и превращать диагностику кризиса в серьезную научную работу. Важно выделить те факторы, которые могут оказать непосредственное влияние на компанию, и изучить прогнозы экспертов в отношении их динамики. Двух-трех основных будет достаточно.

#### Разработка антикризисных мер

После того, как были выявлены причины кризиса, необходимы идеи для его преодоления, поиск которых обычно проводится на стратегической сессии (этот этап можно объединить с диагностикой). Подобные стратсессии позволяют аккумулировать и использовать накопленные менеджментом опыт и знания для выработки антикризисных мер в короткие сроки.

#### Оперативность и горизонты антикризисного планирования

Текущий кризис характеризуется высокой скоростью изменения рыночной конъюнктуры, поэтому горизонт планирования обычно не должен превышать 1 года. Установление более длительных горизонтов планирования нецелесообразно. Кроме того, должна быть предусмотрена, как минимум, ежеквартальная актуализация плановых показателей.

#### Установление целевых ориентиров антикризисного бизнес-плана

В условиях быстроразвивающегося в стране или в отрасли кризиса и при высокой доле неопределенности установить конкретные значения целевых показателей бизнес-плана достаточно сложно. При этом часто применяется такой инструмент, как скользящее планирование, в рамках которого

установленный показатель (например, на следующий квартал) периодически, 1-2 раза в месяц, пересматривается.

### Степень детализации и оптимальная структура антикризисного бизнес-плана

По уровню детализации антикризисный бизнес-план отходит от классических стандартов, так как он, по сути, отходит от набора финансовых и производственных показателей, а становится указанием к действию.

Степень детализации бизнес-плана должна быть достаточной, чтобы позволить менеджменту принимать управленческие решения в соответствии с выделенным в плане направлением развития. Низкая детализация обеспечит требуемую свободу маневрирования в случае изменения внешней конъюнктуры.<sup>5</sup>

## **Глава 2 Факторы, оказывающие влияние и проблемы бизнес-планирования в условиях кризиса**

### **2.1 Факторы, оказывающие влияние на бизнес-планирование в условиях кризиса**

1. Экономическая нестабильность: В периоды кризиса экономическая обстановка может быть крайне нестабильной. Волатильные финансовые рынки, падение лояльности потребителей, изменение валютных курсов — все это может серьезно повлиять на бизнес-планирование. Предпринимателям приходится анализировать текущую экономическую ситуацию и прогнозировать потенциальные изменения, чтобы принять во внимание риски и возможности.

2. Изменение потребительского спроса: Время кризиса часто сопровождается снижением покупательной способности потребителей и

---

<sup>5</sup> Как разработать эффективный бизнес-план: особенности бизнес-планирования в кризис // DELOVOY PROFIL: сайт. – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/kak-razrabotat-effektivnyy-biznes-plan-osobennosti-biznes-planirovaniya-v-krizis/>

изменением их поведения. Бизнес-план должен учитывать эти изменения, чтобы определить новые тренды и потребности на рынке. Например, в период экономического спада, люди могут стать более осторожными в своих расходах и отдавать предпочтение более доступным товарам и услугам. Предприниматели должны изучить эти изменения, чтобы адаптировать свои бизнес-модели и планы действий.

3. Финансовые ограничения: Кризис часто влечет за собой ограничения в доступе к финансовым ресурсам. Банки могут быть меньше готовы выдавать кредиты, инвесторы могут стать более консервативными, что означает, что предприятия должны быть готовы к необходимости оценки и планирования своих финансовых ресурсов более тщательно. Это включает в себя разработку стратегий управления ликвидностью, поиск альтернативных источников финансирования и управление расходами.

4. Конкурентная среда: Кризис может привести к ужесточению конкуренции на рынке, поскольку организации борются за остаточную долю спроса. Бизнес-план должен учитывать эти изменения в конкурентной среде и разработать стратегии, которые позволят выделиться на фоне других игроков. Это может быть связано с инновациями, улучшением качества продукции или услуг, пересмотром ценовой политики и маркетинговыми активностями, которые помогут привлечь внимание и сохранить лояльность клиентов.

Все эти факторы требуют от предпринимателей гибкости, адаптивности и тщательного анализа ситуации. Анализ рыночных условий, исследование конкурентов и потребителей, а также регулярное обновление и корректировка бизнес-плана становятся важными инструментами для успешного развития в периоды кризиса.

## **2.2 Проблемы бизнес-планирования в условиях кризиса**

Главной особенностью бизнес-планирования в кризисной ситуации оно должно быть краткосрочным. Составление среднесрочных и долгосрочных проектов не рекомендуется, т.к. в новых условиях происходят быстрые

изменения во внешней и внутренней среде, отсюда такие планы требуют частые пересмотры и корректировок. Силой предприятия выступают люди, которые там работают.

В экономическом кризисе людям дается шанс проверить себя и показать весь свой профессионализм, набраться опыта, возможность пересмотреть свои профессиональные взгляды, увидеть проблемы с разных ракурсов, совершенствоваться в своей области знаний. Также, важна кооперация отделов, т.к. при составлении плана необходимо учитывать абсолютно все риски, которые возникают в компании, нужно обладать достоверной, проверенной информацией о делах в компании. Командная, четкая, слаженная работа путь к устранению проблем любого характера.<sup>6</sup>

### **Глава 3 Направления совершенствования системы бизнес-планирования в условиях кризиса**

#### **3.1 Пути решения проблем бизнес-планирования в условиях кризиса**

В условиях кризиса бизнес-планирование становится особенно важным для успешного функционирования предприятия. Кризисные ситуации могут привести к нестабильности рынка, изменению потребительского спроса, финансовым трудностям и другим проблемам, которые требуют адаптации и пересмотра планов. Ниже приведены основные мероприятия, которые позволят адаптироваться к ситуации кризиса и попытаться выйти из него, находясь в условиях бизнес-планирования.

Основные мероприятия, необходимые для повышения выживаемости предприятия в условиях кризиса в бизнесе:

- Стратегическое развитие (открытие представительств, филиалов, корректировка или внедрение дистрибьюторской политики, выход на новые

---

<sup>6</sup> Решаев, Б.А. ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ КРИЗИСЕ / Б.А. Решаев // Производственный менеджмент: теория, методология, практика . – Москва : ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2016. – С. 164-165.

рынки сбыта, освоение новых сегментов рынка, освоение новой продукции и др.);

- Система управления (планирование, руководство и контроль): упор на достоверность данных и оперативность принятия управленческих решений;

- Работа с товарным и марочным портфелем (отсекание товаров (брендов), которые наименее всего влияют на маржинальный доход предприятия, пересмотр ценовой политики, разработка и внедрение программы продвижения продуктов и брендов и др.);

- Работа с покупателями (выяснение потребностей, предложение услуг и сервисов, оказание помощи в работе, обучение представителей партнеров, проведение стимулирующих акций и иных PR-мероприятий);

- Работа с партнерами (поставщиками сырья и услуг) - улучшение для предприятия условий сотрудничества с целью снижения себестоимости продукции, снижения издержек и рационального распоряжения финансовыми средствами;

- Управление финансами (работа с финансовыми институтами и использование финансовых инструментов (лизинг, факторинг и др.) с целью создания наиболее благоприятных условий для ведения бизнеса, снижения на него финансовой нагрузки и рациональное использование денежных средств предприятия);

- Управление персоналом (сокращение доли персонала, не способствующего зарабатыванию для компании денег, повышение уровня квалификации сотрудников, внедрение системы мотивации и др.);

- Управление продажами товаров и услуг (реинжиниринг системы и структуры продаж, введение целевых показателей работы подразделения продаж (количество привлеченных клиентов, средний чек, количество отгрузок, количество SKU в отгрузке, маржинальность продаж, уровень дебиторской задолженности и др.);

- Управление развитием (новые (усовершенствованные) товары (услуги), новые сервисы, развитие клиентов и партнеров, новые техники продаж, новые рынки и др.);

- Информационная безопасность предприятия (меры по недопущению утечки материальных ценностей, денег, ноу-хау и разработок, товарных знаков и ключевого персонала);

- Управление маркетингом (разработка и/или пересмотр планов и действий в отношении продуктов, брендов, рынков, конкурентной среды, PR, продвижения, исследований, ценообразования и др.);

- Управление логистикой (построение наиболее рациональной модели работы внешней и внутренней логистики предприятия с точки зрения использования площадей, транспорта, персонала и денежных средств при одновременном улучшении качества работы для предприятия, покупателей и партнеров).<sup>7</sup>

Как видно из вышперечисленного, решение проблем бизнес-планирования в условиях кризиса требует анализа, пересмотра стратегии, разработки плана действий, финансового планирования, мониторинга и контроля, гибкости и инноваций, а также сотрудничества и партнерства.

### 3.2 Этапы бизнес-планирования в условиях кризиса на предприятии

Стратегия	Суть стратегии	Что сохраняем/развиваем	Что удаляем/сокращаем
Минимальные издержки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компания конкурирует за счет предложения продукта по наименьшей цене, но при сохранении необходимого уровня качества;</li> <li>- Основная цель – оптимизация и контроль издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные бизнес-процессы</li> <li>- Операционная эффективность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проекты развития</li> <li>- Не основные бизнес-процессы и службы</li> </ul>

<sup>7</sup> Кризис в бизнесе. Пути преодоления кризиса // Бизнес Хэлпер : сайт. – URL: <http://www.bizneshelper.ru/news/krizis-v-biznese-puti-preodoleniya-krizisa>



Реструктуризация концентрация на компетенциях	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компания обладает уникальными предложениями или компетенциями, являющимся основой ее конкурентоспособности;</li> <li>- Основная цель – сохранение и развитие компетенций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ключевые компетенции;</li> <li>- Конкурентные преимущества и ноу-хау;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проекты диверсификации</li> <li>- Избыточные и непрофильные активы;</li> <li>- Неквалифицированный персонал</li> </ul>
Экспансия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компания развивается в рамках существующих рынков, либо близко смежных с ними, путём увеличения масштабов деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скупка подешевевших профильных активов;</li> <li>- Технологии и персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Долгосрочные проекты развития;</li> <li>- Непрофильные активы;</li> </ul>
Прорыв	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компания имеет ключевой проект и/или рыночную возможность, от которых зависит долгосрочное развитие компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ключевой проект развития;</li> <li>- Бизнесы – источники финансирования проекта;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неключевые проекты развития</li> <li>- Непрофильные активы;</li> <li>- Неключевые бизнес-процессы и службы</li> </ul>
Альянс	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основа стратегии – кооперация с другими игроками рынка, которые дополняют или расширяют рыночные возможности компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компетенции, бизнес-процессы и активы, в которых мы сильнее нашего партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компетенции, бизнес-процессы и активы, в которых наш партнер сильнее нас.</li> </ul>

Таблица 1 Основные антикризисные стратегии<sup>8</sup>

В условиях кризиса бизнес-планирование становится особенно важным для обеспечения устойчивости и выживания предприятия. Оно позволяет адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и принимать стратегические решения.

<sup>8</sup> Планирование в условиях кризиса // Корпоративный менеджмент : сайт. – URL: [https://www.cfin.ru/management/practice/crisis\\_planning.shtml](https://www.cfin.ru/management/practice/crisis_planning.shtml)

Этапы бизнес-планирования в условиях кризиса на предприятии включают:

1. Анализ текущей ситуации. На этом этапе необходимо провести анализ текущей ситуации и оценить влияние кризиса на предприятие. Это включает изучение изменений в спросе, конкурентной среде, законодательстве и других факторах, которые могут повлиять на бизнес.

2. Пересмотр стратегии. В условиях кризиса может потребоваться пересмотреть стратегию предприятия. Это может включать изменение целей, перенастройку рыночного сегмента, разработку новых продуктов или услуг, а также поиск новых рынков или клиентов.

3. Разработка плана действий. Основываясь на анализе текущей ситуации и пересмотре стратегии, необходимо разработать план действий, который поможет достичь поставленных целей. План должен быть реалистичным, гибким и учитывать возможные изменения внешней среды.

4. Финансовое планирование. В кризисных условиях финансы становятся особенно важными. Необходимо разработать финансовый план, который учитывает потребности в финансировании, прогнозирует доходы и расходы, а также определяет источники финансирования.

5. Мониторинг и контроль. После разработки плана действий, необходимо установить систему мониторинга и контроля, чтобы отслеживать выполнение плана и своевременно реагировать на изменения ситуации. Это может включать регулярный анализ финансовых показателей, отслеживание выполнения целей и мероприятий, а также корректировку плана при необходимости.

6. Гибкость и инновации. В условиях кризиса предприятию необходимо быть гибким и готовым к изменениям. Инновации могут стать ключевым фактором выживания и успеха в кризисной ситуации. Необходимо поощрять и

поддерживать идеи сотрудников, искать новые возможности и экспериментировать.

7. Сотрудничество и партнерство. В кризисных условиях важно установить сотрудничество и партнерство с другими предприятиями и организациями. Это может помочь обменяться опытом, ресурсами и найти новые возможности для развития бизнеса.

В целом, бизнес-планирование в условиях кризиса требует анализа, пересмотра стратегии, разработки плана действий, финансового планирования, мониторинга и контроля, гибкости и инноваций, а также сотрудничества и партнерства. Эти этапы помогут предприятию адаптироваться к изменяющейся ситуации и обеспечить его устойчивость и выживание.

## ВЫВОД

Источники бизнес-идей в условиях кризиса могут быть разнообразными. Одним из них является анализ текущей ситуации и выявление ниш, которые остались незаполненными или недостаточно развитыми. Также можно обратить внимание на изменение потребительских предпочтений и реагировать на них, предлагая новые товары или услуги.

Однако, бизнес-планирование в условиях кризиса может столкнуться с рядом проблем. Во-первых, нестабильность экономической ситуации и неопределенность будущих условий делают прогнозирование сложным. Во-вторых, ограниченный доступ к финансовым ресурсам может затруднить реализацию планов.<sup>9</sup> Кроме того, конкуренция может возрасти, поскольку многие предприниматели также ищут новые возможности в условиях кризиса. Но существуют и пути решения этих проблем. Во-первых, необходимо учитывать возможные изменения в экономической ситуации и разрабатывать гибкие планы, которые можно будет адаптировать к новым условиям. Во-вторых, предпринимателям следует активно искать источники финансирования, такие как государственные программы поддержки или инвесторы. Кроме того, необходимо разработать уникальное предложение и продумать маркетинговую стратегию, чтобы выделиться на фоне конкурентов. Подбирать подходящие стратегии на пути формирования выхода из кризисной ситуации. Важно также учитывать общемировую ситуацию, которая складывается вокруг предприятий той или иной сферы деятельности или же государства.

Структура принятия решения зависит, во-первых, от внутреннего менеджмента и вида руководства в организации, во-вторых, от привлечения к ситуации специалистов – антикризисных менеджеров, в-третьих, от адаптационной мобильности организации и руководства.

---

<sup>9</sup> Прогнозирование будущего в условиях глобальной неопределенности // Национальный исследовательский институт "Высшая Школа Экономики" : сайт. – URL: <https://www.hse.ru/edu/courses/375324477>

Таким образом, хотя кризис может создавать определенные проблемы для бизнес-планирования, существуют пути их решения. Важно быть готовым к изменениям и активно искать новые возможности, чтобы успешно развиваться в условиях кризиса или добиваться выхода из него, если кризис возник внутри организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. БИЗНЕС-ПЛАН структура и этапы разработки // Мир Финансов : сайт. – URL: [https://mir-fin.ru/business\\_plan.html](https://mir-fin.ru/business_plan.html) (дата обращения: 11.09.2023)
2. Как разработать эффективный бизнес-план: особенности бизнес-планирования в кризис // DELOVOY PROFIL : сайт. – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/kak-razrabotat-effektivnyy-biznes-plan-osobennosti-biznes-planirovaniya-v-krizis/> (дата обращения: 17.09.2023)
3. Коломенский учебный центр : сайт. – URL: [https://compcentr.ru/library/Business/Lektsia\\_1.pdf](https://compcentr.ru/library/Business/Lektsia_1.pdf) (дата обращения: 25.09.2023)
4. Кризис в бизнесе. Пути преодоления кризиса // Бизнес Хэлпер : сайт. – URL: <http://www.bizneshelper.ru/news/krizis-v-biznese-puti-preodoleniya-krizisa> (дата обращения: 16.09.2023)
5. Методы бизнес-планирования // Бизнес Планирование : сайт. – URL: <https://business-plan.jimdofree.com/бизнес-план/методы-бизнес-планирования/> (дата обращения: 12.09.2023)
6. Примерная структура бизнес-плана // Интерактивный портал Министерства труда и занятости Иркутской области: сайт. – URL: [https://irkzan.ru/content/примерная\\_структура\\_бизнес\\_плана](https://irkzan.ru/content/примерная_структура_бизнес_плана) (дата обращения: 14.09.2023)
7. Прогнозирование будущего в условиях глобальной неопределенности // Национальный исследовательский институт "Высшая Школа Экономики" : сайт. – URL: <https://www.hse.ru/edu/courses/375324477> (дата обращения: 30.09.2023)
8. Планирование в условиях кризиса // Корпоративный менеджмент : сайт. – URL: [https://www.cfin.ru/management/practice/crisis\\_planning.shtml](https://www.cfin.ru/management/practice/crisis_planning.shtml) (дата обращения: 11.09.2023)
9. Решаев, Б.А. ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИИ ЭКОНОМИЧЕСКОМ КРИЗИСЕ / Б.А. Решаев // Производственный менеджмент: теория, методология, практика . – Москва : ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2016. – С. 164-165.