

Современная гуманитарная АКАДЕМИЯ

Направление подготовки ДОПУСК К ЗАЩИТЕ

менеджмент Приказ СГА №

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Система антикризисного управления на предприятии (организации, фирме) и пути ее совершенствования

Студент (ка): Горячев Алексей Владимирович

№ контракта 06207070301001 Группа ЗМ- 702

Научный руководитель: Гниденко Татьяна Юрьевна / /

Ф. И. О. подпись

Дата представления работы « 20 » декабря 2011г.

Москва

Содержание

Введение

1 Антикризисное управление: основные черты цели и содержание

1.1 Понятие антикризисного управления

1.2 Причины возникновения кризисов, диагностика кризисов в процессе управления

1.3 Стратегия и тактика антикризисного управления. Механизмы повышения антикризисной устойчивости

2 Антикризисное управление на примере ООО «Вега»

2.1 Структура предприятия, оценка производственной и финансовой деятельности

2.2 Организация антикризисного управления на предприятии

Заключение

Список использованных источников

Введение

Актуальность. Реформирование российской экономики привело к появлению большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. За последнее десятилетие в российской экономике создалась специфическая ситуация, которая характеризуется низким уровнем денежного компонента в расчетах (большая часть расчетов проводится в неденежной форме). В связи с этим возникает чрезвычайное обременение долгами. В ряде случаев объем долгов предприятия приближается к объему годовой выручки, что указывает на то, что средний срок расчета по долгам - более года. Подобная ситуация сопровождается резким снижением производительности труда.

В период формирования рыночной экономики большинство производственных

организаций столкнулись с рядом проблем, которые в той или иной степени стали причинами или проявлением кризисных явлений:

1. большой объем бартерных сделок;
2. огромные долги, значительное превышение кредиторской задолженности перед дебиторской;
3. банкротства оказались выражением частных интересов в борьбе за передел собственности;
4. устаревания технологий, основных производственных фондов, материально-технической базы и как следствие из этого - низкий уровень производительности;
5. несоответствие численности занятых работников потребностям производства, сокращения тата сотрудников;
6. резкое обострение социальных проблем, в связи с долгами по зарплате;
7. заинтересованность некоторых лиц, осуществляющих операции по продаже предприятий, в росте числа банкротств;
8. нарушение хозяйственных связей между предприятиями, потеря государственных заказов;
9. сложности при взыскании задолженности с дебиторов, т. к. они сами находились в состоянии банкротства.

Любая организация с момента своего возникновения сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать кризис. Он выражается в ухудшении показателей деятельности предприятия: платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации.

Таким образом, актуальность выбранной темы подтверждается тем, что потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но и в развитых рыночных экономиках.

В настоящее время опубликовано множество статей и монографий, рассматривающих тему антикризисного управления. Практически все авторы сходятся во мнении, что антикризисное управление должно занять свою "нишу" в рамках общей теории управления. Однако это не привело к формированию единой точки зрения на сущность антикризисного управления. Некоторые авторы связывают антикризисное управление с проблемами финансов на мировом уровне, другие рассматривают его в комплексе проблем кризиса на отдельно взятом предприятии и кризиса в государственных финансах и экономике в целом. В некоторых случаях авторы, говоря об антикризисном управлении, подразумевают только процедуру банкротства, и рассматривают ее в рамках закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Общим вопросам антикризисного управления на предприятии посвящены работы таких российских и зарубежных ученых как Акоффа Р., Ансоффа И., Балабанова И., Друкера П., Ильенковой С., Уткина Э. и многих других. Решению проблем, возникающих в процессе управления, посвящены работы Андреева С., Иванова Г., Панагушина В., Грязновой А., Короткова Э., Бляхмана Л.

Работ, посвященных организации процесса управления текстильными

предприятиями, находящимися в кризисном состоянии, в настоящее время очень мало. Отдельные публикации основное внимание уделяют кризису как таковому, другие публикации не содержат четких алгоритмов вывода предприятия из кризиса. Практически отсутствуют источники, в которых бы алгоритмы антикризисного управления описывались с точки зрения системного анализа.

Отечественные экономисты расходятся во мнении относительно момента начала антикризисного управления. Так Э. М. Коротков считает, что процесс антикризисного управления должен начинаться после инициализации процедуры банкротства, В. Г. Крыжановский, В. И. Кошкина и С. Г. Беляева полагают, что антикризисное управление должно начинаться до инициализации процедуры банкротства с целью ее недопущения.

Для написания данной работы в качестве нормативно - правовой базы использовались законодательные документы РФ. Теоретической основой данной работы являются учебные пособия по антикризисному управлению, методические материалы и публикации в периодических изданиях по теме исследования. Практической основой данной работы является внутренняя документация предприятия ООО «Вега» и компании «Русский дом».

Актуальность выбранной темы обусловила постановку научной проблемы: каким должно быть антикризисное управление, каковы его черты и механизмы совершенствования?

Объектом данного исследования является антикризисное управление.

Предметом исследования является антикризисное управление ООО «Вега».

Целью данной работы является исследование признаков и особенностей антикризисного управления, изучение механизмов его действия и методов совершенствования.

Гипотеза: управление предприятием в условиях кризиса должно носить специфический характер и отличаться от управления в обычных условиях.

Для достижения вышеупомянутой цели представляется необходимым решение следующего комплекса задач:

1. дать определение антикризисного управления;
2. выявить основные причины возникновения кризисов;
3. раскрыть сущность антикризисного управления, его цели и задачи;
4. рассмотреть основные этапы в разработке стратегии антикризисного управления;
5. рассмотреть основные меры финансовой стабилизации на предприятии;
6. проанализировать антикризисное управление, его эффективность и пути совершенствования на примере ООО «Вега».

Практическая значимость исследования: результаты работы расширят область знаний в сфере антикризисного управления, исследование работы отдельно взятого предприятия поможет улучшить навыки работы с нормативно-правовой и финансовой документацией, отработать на практике применение полученных теоретических знаний.

В первой главе исследуется сущность понятия антикризисного управления, рассматривается классификация причин возникновения кризисов, изучается процесс

диагностики кризисных явлений, выделяются основные принципы системы антикризисного управления, рассматриваются основные подходы к выведению предприятия из кризиса. Особое место в этой главе отводится оценке финансового менеджмента в системе антикризисного управления. Во второй главе рассматривается антикризисное управление на примере компании ООО «Вега», предлагаются меры по его совершенствованию. В заключении сформулированы общие выводы и предложения по рассмотренной теме.

1. Антикризисное управление: основные черты, цели и содержание

1.1 Понятие антикризисного управления

Понятие антикризисное управление или антикризисный менеджмент возникло в первой половине 90-х годов. Термин вошел в научный и практический оборот, но до сих пор не получил четкой трактовки. В некоторых случаях под антикризисным управлением подразумевают управление компанией в условиях общего кризиса экономики, в других - управление фирмой, которая находится на стадии банкротства. Т.о. антикризисное управление в узком смысле - это управление в условиях наступившего кризиса, которое должно способствовать выводу организации из этого состояния. Александров, Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст] / Г.А. Александров. - М.: Бек, 2002. - С.10. Однако все чаще и чаще об антикризисном управлении говорят с точки зрения системного подхода. При таком подходе антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Исходя из вышесказанного, антикризисный менеджмент следует определять как «систему управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы». Антикризисное управление [Текст]: учебное пособие для вузов/ Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2002. - С.18.

Возможность антикризисного управления, в первую очередь, определяется человеческим фактором, знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Проблематика антикризисного управления очень разнообразна, и может быть представлена четырьмя основными группами.

Предметом антикризисного управления являются проблемы и факторы кризиса. Суть антикризисного управления может быть выражена в следующих принципах: Антикризисный менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов/ Под ред. А.Г. Грязновой. - М.: ЭКМОС, 1999.

1. кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
2. кризисы можно ускорять, предварять и отодвигать;
3. к кризисам необходимо готовиться;
4. кризисы можно смягчать;
5. управление в условиях кризиса требует особых подходов, знаний и навыков;
6. кризисные процессы могут быть управляемые (до определенного предела);
7. управление процессами выхода из кризиса может ускорить эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы могут быть различными, поэтому и управление ими - тоже различно. Это многообразие проявляется в системе и процессах антикризисного управления. Среди главных свойств системы антикризисного управления можно выделить следующие:

1. гибкость и адаптивность;
2. усиление неформального управления, мотивация энтузиазма, уверенности;
3. диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых путей антикризисного управления;
4. снижение централизма с целью обеспечения своевременного реагирования на возникающие проблемы;
5. усиление интеграционных процессов.

Вышеупомянутые принципы антикризисного управления находят отражение в стиле управления. Стиль антикризисного управления - это подход к управлению, который характеризуется профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским началом, самоорганизацией и принятием ответственности. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Текст] / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. - 2002. - № 4. - С.4.

Особое значение для антикризисного управления имеет перспективность, т. е. возможность выбрать и построить новую стратегию развития. Выделим наиболее важные стратегии антикризисного управления: Зорин, С.Ф. Антикризисное управление предприятием [Текст] / С.Ф. Зорин. - М.: Высшая школа, 2008. - С.56.

1. предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
2. выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
3. противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
4. стабилизация ситуации за счет использования резервов и дополнительных ресурсов;
5. рассчитанный риск;
6. последовательный выход из кризиса;
7. предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса.

Таким образом, можно сделать вывод, что антикризисное управление представляет собой ряд мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Целью антикризисного управления должен стать поиск и реализация решений, которые смогли бы обеспечить стабильность предприятию не только в настоящее время, но и в более отдаленной перспективе. Краткосрочные

цели антикризисного управления должны преследоваться параллельно с долгосрочными.

1.2 Причины возникновения кризисов, диагностика кризисов в процессе управления

Развитие социально-экономических систем представляет собой циклический процесс, для которого характерна цикличность наступления и разрешения кризисов. Финансово-хозяйственные параметры предприятия, находящегося в условиях кризиса, не соответствуют параметрам окружающей среды. Кризисы в организации отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, которая имеет собственный потенциал развития и свои условия для его реализации. Однако мы не можем отрицать влияние общих экономических циклов.

Кризисы могут протекать явно и легко обнаруживаться, а могут быть малозаметными и идти в скрытой форме.

Наиболее опасны кризисы, затрагивающие систему в целом. В такой ситуации образуется вереница сложных проблем, решение которых зависит от своевременности их выявления и профессионализма в управлении организацией.

Причины кризиса могут быть как объективными (связаны с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, воздействием внешних факторов), так и субъективными (ошибки менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики). В основе причин развивающегося кризиса лежит множество факторов, которые можно условно разделить на три группы:

1. Внешние, т. е те, которые не зависят от деятельности предприятия, характеризуют экономическую обстановку в которой функционирует предприятие (нестабильность денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики, конкуренция, отставание в научно-техническом развитии). Если экономика находится в состоянии общего кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Однако влияние общего кризиса каждая организация переживает по-своему в зависимости от характера организации, области ее деятельности, внутреннего состояния, готовности к кризису и профессионализма антикризисных управляющих.

2. Внутренние, зависящие от деятельности предприятия (ошибки в производственной, финансовой, маркетинговой стратегии, нерациональное использование ресурсов, непрофессиональный менеджмент, низкий уровень организационной и корпоративной культуры)

3. Информационные факторы (несоответствие действительности информации, используемой при управлении предприятием, несвоевременное поступление информации для принятия ключевых решений).

В свою очередь среди внешних факторов возникновения кризиса можно выделить следующие:

1. Социально-экономические факторы общего развития страны (рост инфляции, нестабильность налоговой системы, нестабильность регулирующего законодательства, снижение уровня доходов населения, рост безработицы).

2. Рыночные факторы (снижение емкости внутреннего рынка, усиление

монополизма на рынке).

3. Прочие внешние факторы (политическая нестабильность, стихийные бедствия, ухудшение криминогенной ситуации).

Внутренние факторы возникновения кризиса можно классифицировать следующим образом:

1. Управленческие (высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры рынка, плохое управление издержками производства, отсутствие гибкости в управлении, недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности)
2. Производственные (необоснованность единства предприятия как имущественного комплекса, устаревшие основные фонды, низкая производительность труда, высокие энергозатраты, перегруженность объектами социальной сферы).
3. Рыночные (низкая конкурентоспособность продукции, зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей).

Все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса, но наибольшее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Именно неэффективность управления является одной из наиболее характерных проблем современного предприятия. Неэффективность управления проявляется в отсутствии стратегии в деятельности предприятия и ориентированности на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным, низкой квалификации и неопытности менеджеров.

Для каждой организации существует свое соотношение внешних и внутренних факторов кризиса, и это в практике управления должно быть предметом специального анализа. Очень важно распознавать симптомы кризисного развития для того, чтобы своевременно использовать программы антикризисного управления. Правильно построенное антикризисное управление помогает не только преодолеть кризисы, но и выявить их еще на ранних этапах развития. Анализ сигналов о возможном изменении состояния и конкурентного статуса фирмы позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, указывающих на кризисные явления. Антикризисное управление предприятием [Текст]: учебное пособие для вузов / Под ред. В.В. Жарикова, И.А. Жарикова, А.И. Евсейчева. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2009. - С.34. Данный подход является эффективным на этапах раннего диагностирования кризисов, когда необходимо предупредить их возникновение и не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Рассмотрим основные группы показателей, которые помогают определить возможные негативные тенденции:

1. падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.
2. ухудшение параметров производства: сокращение предложения сырьевых ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование.
3. свертывание производства родственных отраслей, рост цен на услуги инфраструктуры.
4. ужесточение конкурентной борьбы и снижение конкурентного статуса

организации.

5. неблагоприятные изменения вследствие деятельности властных структур: введение новых налогов, повышение налоговых ставок, неблагоприятные изменения валютного курса рубля, изменение коммерческого законодательства.

6. случайные явления: нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров, демографические шоки, расположение предприятия в зоне, подвергшейся стихийному бедствию, неожиданные научные прорывы у фирм-конкурентов.

7. ухудшение технических ресурсов: износ средств технологического оснащения, применение материалов, снижающих конкурентоспособность продукции.

8. ухудшение параметров технологических ресурсов.

9. ослабление кадрового потенциала: применение коадно-административных методов, низкое внимание руководства к социальной и экологической безопасности.

10. отсутствие гибкости организационной структуры.

11. привлечение заемных средств, падение курса собственных акций фирмы.

Таким образом, анализ симптомов кризиса, т.е. ранних проявлений кризисных ситуаций, изменения показателей по отношению к установленной норме помогает своевременно выявить и диагностировать развитие кризиса на предприятии.

Симптомы кризиса не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но помогают их установить. Поэтому оценивать кризис нужно не только по симптомам, но и по причинам и факторам кризиса, т.е. событию или состоянию предприятия, свидетельствующего о наступлении кризиса. Поэтому своевременная диагностика кризиса играет большую роль в организации антикризисного управления.

Диагностика кризиса - это определение состояния объекта или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявления в них слабых звеньев. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2001. - С. 26. Задачи диагностики заключаются в определении мер направленных на отлаживание работы всех составляющих элементов системы.

Выделяют два этапа диагностики кризиса:

1. установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов.

2. выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Методы диагностики кризиса в организации включают в себя мониторинг внешней среды, который позволяет оценить конкурентный статус фирмы на рынке, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

Диагностика осуществляется различными методами: аналитический, экспертный, линейного и динамического программирования, моделирования.

При диагностике кризиса осуществляется исследование не статического состояния объекта, а его развития во времени. Вся полученная информация о диагностируемом объекте проходит три стадии работы с ней:

1. группировка и обобщение. На этой стадии осуществляется сбор информации, определяется принадлежность той или иной информации к определенной группе по принципу сходства.

2. обработка материала. На этой стадии осуществляется обработка материала для оценки состояния диагностируемого объекта и закономерностей его развития.

3. анализ. Эта стадия необходима для получения выводов о состоянии диагностируемого объекта.

Результаты диагностики излагаются в следующем формате:

1. определение общей тенденции развития предприятия;

2. деление процесса развития на стадии и определение, на какой из них находится предприятие;

3. составление прогноза развития.

Таким образом, диагностика кризисов на предприятии - это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых мест в системе управления.

Диагностику можно понимать как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта или как определение отклонений существующих параметров системы от первоначально заданных. Разумеется, диагностика сама по себе не может решить проблему. Необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. В управлении предприятием должен функционировать процесс мониторинга антикризисного развития. Это контроль процессов развития и отслеживание их тенденций в соответствии с критериями антикризисного управления. Предсказание кризиса возможно только на основе глубокого анализа существующего положения предприятия и выявления тенденций в его хозяйственно - финансовой деятельности.

1.3 Стратегия и тактика антикризисного управления. Механизмы повышения антикризисной устойчивости

Стратегия управления - это хозяйственная политика, разработанная на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, необходимых ресурсов, средств и методов управления. Крутик, А. Б., Муравьев, А. И. Антикризисный менеджмент [Текст]/ А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2001. - С.56.

Необходимость в разработке антикризисной стратегии возникает, когда становится явной неизбежность кризиса. Выделим основные этапы в разработке стратегии антикризисного управления:

1. Точная и своевременная диагностика состояния предприятия. На этой стадии проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса (политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение), выясняются причины кризисного состояния, проводится анализ конкурентной среды (покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители). Наряду с анализом внешней среды важно

провести анализ состояния предприятия. Чем слабее положение предприятия, тем более тщательному анализу должна подвергнуться стратегия его управления. При анализе стратегии предприятия необходимо обратить внимание на следующие элементы:

- эффективность текущей стратегии (на основе анализа доли предприятия на рынке, размера рынка, прибыли, размера кредита, уменьшения или увеличения объема продаж по отношению к рынку в целом); антикризисный управление кредитный
- сильные и слабые стороны предприятия. Анализ сильных и слабых сторон предприятия проводится на основании SWOT анализа. Сильные стороны предприятия используются как основа антикризисной стратегии.
- конкурентоспособность цен и издержки предприятия;
- прочность конкурентной позиции предприятия на основе анализа качества товара, издержки, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.
- проблемы, вызвавшие кризис на предприятии.

2. Корректировка миссии предприятия, т. е видение того, каким должно быть предприятия в будущем.

3. Корректировка системы целей, т. е желаемых результатов. В любой организации имеется несколько уровней целей, т.о. складывается иерархия целей. Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу, цели более низкого - на краткосрочную и среднесрочную перспективу. Краткосрочные цели определяют скорость развития компании, уровень показателей деятельности и результаты.

4. формирование стратегических альтернатив выхода предприятия из кризиса, выбор стратегии.

Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии. При этом стратегическое и тактическое планирование должны быть взаимосвязаны.

Тактические или оперативные мероприятия по выходу из кризиса могут быть связаны с сокращением расходов, закрытием подразделений, уменьшением объема производства и сбыта, активными маркетинговыми исследованиями, повышением цен на продукцию, выявлением и использованием внутренних резервов, модернизацией, привлечением специалистов, получением кредитов, укреплением дисциплины.

На стадии реализации антикризисной стратегии руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют обстоятельства.

Последним этапом антикризисного стратегического управления является оценка и контроль выполнения стратегии. Это помогает выявить, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

Проблема обеспечения антикризисной устойчивости актуальна для любой организации. Основными механизмами обеспечения антикризисной устойчивости и путями совершенствования антикризисного менеджмента являются организационно-производственные и финансовые механизмы.

Организационно-производственный менеджмент является базой для деятельности всех структурных элементов управления предприятием. В рамках организационно-

производственного менеджмента формируется система мероприятий, получивших название антикризисного организационно-производственного реинжиниринга. Одним из его основных составляющих организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости. Для восстановления эффективности производственной деятельности предприятия могут быть использованы следующие механизмы оздоровления:

1. перепрофилирование производства, конверсия;
2. ликвидация (закрытие) нерентабельных производств;
3. исполнение обязательств собственником имущества предприятия или третьими лицами;
4. приватизация имущества предприятия (продажа части имущества, продажа предприятия как имущественного комплекса, внесение имущества в уставные капиталы хозяйственных обществ).
5. реструктуризация производства, которая заключается в перестройке производственных процессов.

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится использованию механизмов финансовой стабилизации. Финансовую стабильность предприятия гарантирует его платежеспособность, поэтому первой и основной задачей антикризисного управления является восстановление и обеспечение платежеспособности предприятия. Именно в управлении в финансовой сфере проявляются различия антикризисного управления и управления предприятием в обычных условиях. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений. Финансовый кризис на предприятии проявляется в нехватке денежных средств, росте задолженности, падении продаж, поэтому управление организацией в условиях финансового кризиса представляет собой совокупность методов, направленных на уменьшение всех статей затрат и увеличение поступления денежных средств, рост объема продаж и получение соразмерной прибыли.

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Зачастую предприятие не может осуществлять антикризисные мероприятия только за счет внутренней экономии. В связи с этим возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что очень сложно в условиях финансового кризиса. Поэтому важно выработать меры, которые помогут сначала удержать предприятие на «плаву», а затем начать процесс оздоровления и выведения предприятия из кризиса.

Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации осуществляется по следующим этапам: Финансовый анализ и диагностика банкротств [Текст]: учебное пособие Минэкономики РФ/ Под. ред. А.П. Ковалева. - М.: Экономическая академия, 1994. - С.135.

1. Устранение неплатежеспособности;
2. Восстановление финансовой устойчивости;
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

При антикризисном управлении устранение неплатежеспособности может

осуществляться мерами неприемлемыми с точки зрения обычного управления. Наступление неплатежеспособности предприятия означает, что превышено расходование денежных средств над их поступлением. Сущность данного этапа антикризисных мероприятий заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Рассмотрим основные способы увеличения денежных средств и отметим, что многие из них связаны со значительными потерями и приемлемы только в условиях кризисной ситуации:

1. Продажа краткосрочных финансовых вложений. Наиболее простой шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он совершается в первую очередь.
2. Продажа запасов готовой продукции.
3. Продажа избыточных производственных запасов. Например, если на складе сырья X осталось на месяц, а сырья Y только на одну неделю, и у предприятия нет средств на его закупку, то для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья X, даже по цене ниже покупной и, несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене.
4. Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы. Наиболее сложная операция и предполагает особый тщательный подход, т.к. часть нерентабельных производственных объектов может входить в основную технологическую цепочку предприятия. В данном случае важно правильно определить, какие из них следует сохранить, а какие - ликвидировать. Для того чтобы минимизировать риск от продажи нерентабельных производств необходимо ранжировать их по степени зависимости от них технологического цикла предприятия.

В первую очередь продаже подлежат объекты непромышленной сферы и вспомогательные производства, которые используют универсальное технологическое оборудование. Их функции передаются внешним подрядчикам. Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием. Отсутствие этих производств в будущем можно компенсировать за счет покупки соответствующих услуг или их воссоздании в экономически оправданных масштабах (при необходимости). В третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла. Их функции также передаются внешним поставщикам. В последнюю очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Последний шаг наиболее приемлем для предприятий, обладающих несколькими технологическими цепочками. Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры.

Восстановление финансовой устойчивости предприятия - второй этап в преодолении антикризисной ситуации, суть которого сводится к максимально быстрому и радикальному снижению неэффективных расходов.

Первый шаг в этом направлении - остановка нерентабельных производств. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его необходимо остановить, чтобы избежать дальнейших убытков. Исключения составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. Применяются те же критерии ранжирования производств, что и при их ликвидации. Даже если продукция предприятия находит сбыт, хотя и по цене ниже фактической себестоимости, нельзя допустить продолжения эксплуатации производства, оно должно быть остановлено или законсервировано.

Консервация предприятия - естественная мера для нормальных условий хозяйствования, но зачастую бывает, неприемлема для компании в условиях кризиса в связи с отсутствием денежных средств. Если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, то оно должно быть остановлено без нее (исключения составляют лишь те ситуации, когда данная акция может вызвать аварию). При этом убытки, которые несет предприятие на данном этапе от остановки производства и затрат на ремонт и восстановление оборудования в будущем представляют собой пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами. Восстанавливать оборудование придется, только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан.

Выведение из состава предприятия затратных объектов является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать.

Среди методов преодоления финансового кризиса в организации можно выделить следующие:

1. Сокращение затрат;
2. Увеличение поступления денежных средств в организацию;
3. Проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
4. Определение стратегии развития организации;
5. Проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Сокращение затрат - это неизбежный и вынужденный шаг в условиях кризисной ситуации. Необходимо централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных средств, сократить или заморозить расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов, окупаемость которых превышает год. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст]/ У. Мастенбрук. - М.: ИНФРА-М, 1996. - С.45.

Среди методов сокращения затрат наиболее эффективными являются: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Антикризисный управляющий должен определить статьи расходов, снижение затрат по которым может привести к значительной экономии средств: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на

ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для рабочих, проведение масштабных маркетинговых исследований) и направить эти ресурсы на преодоление кризиса и проекты, которые предусматривают получение быстрой прибыли.

Для предприятия, находящегося в условиях кризиса, важны не только внутренние ресурсы, но немаловажную роль играют внешние инвестиции. Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям:

1. Продажа и сдача в аренду активов компании;
2. Оптимизация продаж;
3. Изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Для погашения долга могут быть проданы любые активы, находящиеся в собственности предприятия: здания, сооружения, машины, оборудование, облигации. Если затраты предприятия на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее продать их. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Предприятие находящееся в условиях кризиса должно оптимизировать продажи за счет ценового регулирования, привлечения новых заказчиков, внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее, оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение дополнительных средств на предприятие может быть достигнуто посредством правильной кредитной политики. Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. Родионова, В.М., Федотова, М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции [Текст]/ В.М. Родионова, М.А. Федотова. - М.: Перспектива, 2001. - С. 36. С целью снижения риска неуплаты предприятие должно отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Предприятие может использовать программу льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания так называемых безнадежных долгов.

В основе деятельности по стабилизации финансового состояния предприятия лежит анализ кредиторской и дебиторской задолженности, что позволяет выявить

основные направления для реструктуризации долга.

Для того, что бы правильно оценить финансовое состояние компании, рассчитывается коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. Он определяется как отношение годового объема реализации к среднегодовому объему дебиторской задолженности. Этот коэффициент показывает, насколько быстро предприятие может собрать деньги с заказчиков за оказанные услуги и поставленные товары. Соответственно, увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности является положительным признаком в преодолении кризисной ситуации. Однако важно правильно структурировать дебиторскую задолженность по срокам, что поможет оценить размеры возможных неуплат. Все счета компании классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным. Резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена.

Результатом работы антикризисного управляющего должны стать меры, направленные на реструктуризацию задолженности. Реструктуризация задолженности представляет собой ряд сделок и соглашений между предприятием и кредиторами, которые направлены на получение ряда уступок со стороны кредиторов, сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов или сокращение процентной ставки, отсрочки платежей. Сама по себе реструктуризация долгов не является специфическим инструментом антикризисного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника.

Можно выделить следующие основные шаги, обязательные при разработке плана реструктуризации долговых обязательств. Причины и последствия экономического кризиса [Текст]/ Ю.В. Яременко// Проблемы прогнозирования. - 1997.-№ 4. - С8.

1. Инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности. Необходимо выделить основные группы задолженности: текущую, просроченную, пени и штрафы. Работы по ликвидации задолженности предполагает анализ средств, которыми располагает предприятие для погашения долгов, составление прогноза движения денежных средств, проверку правильности отражения задолженности по счетам и платежным требованиям, определение суммарной кредиторской и суммарной дебиторской задолженности.
2. Определение приоритетных направлений реструктуризации. Необходимо идентифицировать задолженность, которая имеет наибольшую долю в суммарной величине долговых обязательств, выделить ряд приоритетных статей задолженности. Такие данные лучше предоставить в таблице с указанием названия организаций-кредиторов, сумм задолженности и доли их в общем объеме задолженности.
3. Построение финансового плана в форме прогноза движения денежных средств. На основе планов продаж и поступлений дебиторской задолженности строится подекадный график поступления денежных средств. Параллельно с этим строится

подекадный график оттока денежных средств в основе которого лежат планы закупок, производственных затрат, заработной платы, налогов с учетом задержки и погашения текущей кредиторской задолженности. Построение подобных графиков наглядно показывает структуру и размеры основных доходов и расходов предприятия. В рамках построения финансового плана осуществляется поиск источников дополнительного финансирования, привлечение краткосрочных займов.

4. Построение оптимального графика погашения кредиторской задолженности с неизменными условиями. (т. е задолженности, которая может быть погашена только в соответствии с условиями, предполагаемыми кредиторами).

5. Анализ вариантов реструктуризации с оговариваемыми условиями. (т. е условиями, которые по согласованию с кредитором могут быть изменены). Этот этап включает: корректировку условий погашения задолженности, составление графика погашения с учетом новых условий, оценку текущей стоимости денежного потока.

6. Построение окончательного графика погашения задолженности и документальное подтверждение достигнутых с кредиторами договоренностей.

7. Расчет совокупной эффективности проведенной реструктуризации.

При проведении анализа кредиторской задолженности необходимо разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы -- это те, сумма обязательств которых составляет 80% от всей задолженности. Очередность может определяться и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным кредиторам. Остальные кредиторы будут отнесены к группе второстепенных кредиторов. При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Можно выделить несколько основных методов реструктуризации задолженности. Родионова, В.М., Федотова, М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции [Текст]/ В.М. Родионова, М.А. Федотова. - М.: Перспектива, 2001. -С. 64.

1. Отступное - это обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов: сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки. Как правило, такой метод подходит для предприятий с большим количеством основных средств. Одним из видов отступного является обмен пакета акций предприятия на уступки кредитора. В этом случае подписывается соглашение между кредиторами и собственниками предприятия.

2. Двусторонний взаимозачет задолженностей. Такой метод реструктуризации задолженности может быть осуществлен, если предприятия имеют друг к другу встречные требования. Взаимозачет является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными средствами. Взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем

порядке. Для этого достаточно уведомления другой стороны официальным письмом с последующим заключением соглашения, в котором обе стороны подтверждают правильность зачтенной суммы. Подобная форма реструктуризации задолженности может быть осуществлена рядом предприятий, имеющих требования друг к другу (например, предприятия, работающие в смежных отраслях промышленности)

3. Покупка требований к кредитору с последующим взаимозачетом. Предприятие-должник выявляет организации, которые имеют требования к его же кредитору, затем покупает эти требования со скидкой и осуществляет обычный двусторонний взаимозачет.

4. Обеспечение долга. Этот метод предполагает переоформление ничем не обеспеченных требований кредиторов к должникам, в требования, обеспеченные залогом. Предприятие-должник должно иметь недвижимость, которая еще не является предметом залога. Требования можно обеспечить также гарантией или поручительством третьей стороны, которая обязуется погасить задолженность предприятия, если оно не сможет сделать это самостоятельно. Кредиторы, которые обладают залоговыми правами, имеют приоритет в случае банкротства предприятия-должника.

5. Оплата долга банковскими векселями. При использовании такого метода реструктуризации задолженности многочисленные необеспеченные кредиторы замещаются одним обеспеченным, т.е. банком. Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему обеспеченного залогом кредита. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, которые выписываются на предприятие. В этом случае, предприятие может расплатиться со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует от кредиторов сокращения задолженности. В результате такого соглашения кредитор может продать банковские векселя или предъявить их в банк к оплате. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

Оплата долга банковскими векселями - взаимовыгодная сделка для всех участников соглашения. Кредиторы взамен сомнительных долгов предприятия получают определенные требования к банку. Банк получает проценты за предоставленный кредит и гарантию погашения этого кредита в виде залога имущества предприятия-должника. Однако вышеописанная сделка возможна только при условии, если предприятие-должник располагает активами, которые можно использовать как залог по кредиту, и если ему удалось найти поддержку стабильного банка, готового предоставить кредит.

6. Конверсия задолженности в ценные бумаги. Этот способ подразумевает выпуск долговых обязательств в форме облигаций векселей или акций в целях реструктуризации долга. Вероятность погашения задолженности возрастает, если выпускаемы под нее облигации обеспечены залогом. Размер облигационного займа ограничен законом.

7. Конвертация долгов в уставной капитал. Конвертация может быть осуществлена путем расширения уставного фонда, если нет формальных ограничений или через

уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций).

8. Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене. Если кредитор заинтересован в продукции предприятия, то он может засчитать предприятию долг в качестве аванса на долгосрочные поставки продукции. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

Таким образом, проведение реструктуризации долгов помогут организации преодолеть финансовые сложности. Однако нет никакой гарантии, что в дальнейшем организация будет прибыльной. В этом и заключается сложность антикризисного управления - нужно не только поддерживать предприятие «на плаву», но и проводить кардинальные изменения с целью получения прибыли в кратчайшее сроки. Как правило, деятельность по преобразованию финансовой сферы предприятия влечет за собой необходимость реорганизации и реструктуризации предприятия.

Выше были рассмотрены наиболее радикальные меры, применимые для преодоления кризиса на предприятии. Однако антикризисное управление подразумевает под собой не только преодоление кризисной ситуации, но и полное восстановление хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, возвращение и укрепление предприятия на рынке. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде возможно при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия. Основными задачами на данном этапе являются:

1. Повышение конкурентных преимуществ продукции;
2. Увеличение денежного компонента в расчетах;
3. Увеличение оборачиваемости активов.

Таким образом, основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию механизмов финансовой стабилизации. Задача управленческой команды состоит в том, чтобы выделить основные направления развития и подобрать к ним единственно верные на данный момент решения. Цель этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если при ускорении темпов устойчивого экономического роста предприятия обеспечивается соответствующий рост его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

2. Антикризисное управление на примере ООО «Вега»

2.1 Структура предприятия, оценка производственной и финансовой деятельности ООО «Вега» по организационно-правовой структуре является обществом с ограниченной ответственностью. Структура управления зависима от формы юридического образования организации. Уставной капитал ООО «Вега» разделен на доли, участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей. Организация учреждена шестью лицами, заключившими договор в письменной форме.

Организационная основа юридического оформления ООО «Вега» состоит из 2-х основных документов:

1. утвержденный учредителями Устав, который содержит сведения о размере

уставного капитала общества, составе и компетенции его органов управления, порядке принятия ими решений;

2. подписанный всеми учредителями фирмы Учредительный договор.