ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему:

**«Развитие системы антикризисного управления современной организации»**

Москва 2010

**Введение**

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики, в других – управление фирмой, в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие антикризисное управление с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства.

Проблемы предотвращения банкротства предприятий, их выживания в обстановке кризиса очень беспокоят все российское общество, с учетом финансово-экономического кризиса 2008–2009 года актуальность данной проблемы возросла в разы, таким образом, тема данного исследования является очень актуальной. Мировой опыт развития менеджмента свидетельствует о том, что в целом проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане. Как показала практика, система мер, именуемая антикризисным менеджментом, в случае ее успешного практического применения способна реально помочь терпящим бедствие компаниям. Но еще более эффективна она при осуществлении мероприятий, направленных на своевременное предотвращение кризисных явлений, на оздоровление экономики предприятия, на упрочение его финансов.

Некоторые считают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовое положение функционирующего на рынке предприятия становится уже печальным, а перспектива банкротства – реальной. Исходя из этого, они полностью игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и акцентируют внимание только на «лечение» кризиса. Другие же, считают подобный подход неприемлемым. Так, например, в своей книге «Справочник кризисного управляющего» профессор Уткин Э.А. писал: «Подобный подход – это все равно что «ставить телегу впереди лошади». [31, с. 49] Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речь о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

Методологической базой исследования являются труды следующих авторов: Александров Г.А, Балабанов И.Т., Родионова Н.В., Гриценко Г.А., Короткова Э.М., Уткин Э.А. и др.

Методы работы: теоретическое рассмотрение материала, анализ, синтез, дедукция и индукция, математический анализ данных.

Цель исследования: обосновать необходимость развития системы антикризисного управления современной организации

Задачи:

* охарактеризовать причины и последствия, разновидности кризисов, выделить причины, влияющие на кризис на предприятии;
* проанализировать показатели финансового положения и результатов деятельности ОАО «Автоматика»;
* дать рекомендации по совершенствованию системы антикризисного управления.

Предмет исследования: система антикризисного управления современной организацией.

Объект исследования: методы и способы антикризисного управления предприятием.

Теоретическая значимость работы: материал дипломной работы может быть использован в образовательных целях студентами и преподавателями дисциплины «Антикризисное управление»

Практическая значимость работы: разработанные в дипломе рекомендации и выводы могут быть использованы в процессе вывода российских предприятий из кризиса.

Структурно работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, приложений.

**1. Современные проблемы управления несостоятельными компаниями**

**1.1 Экономический кризис и несостоятельные предприятия в экономике России**

**1.1.1 Причины и последствия возникновения кризисов, характеристика и разновидности кризисов**

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. В России доминировала точка зрения, что кризисы свойственны только капиталистическому способу производства и не могут возникать при социалистическом способе, для которого характерны только «трудности роста». Другие ученые-экономисты считают, что понятие «кризис» применимо только к макроэкономическому уровню, а для микроуровня более подходят менее острые проблемы, которые вызваны неэффективной системой производства и управления. [8,9] Эти проблемы якобы не являются следствием кризиса развития, не вызваны объективными тенденциями. Если подобным образом рассматривать развитие фирмы, то нет необходимости прогнозирования возможности кризиса. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. Исключите из риска вероятность неблагоприятного исхода, и пропадет острота риска, станут неожиданными не только кризисные, но и вполне обычные ошибки.

На проблему кризиса можно взглянуть с позиции теории цикличности. Для любой социально-экономической системы, будь то общественная формация, фирма или предприятие, характерны два фактора своего существования: функционирование и развитие. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, подразумевающий определенность и закономерность наступления и завершения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и является его базисом, развитие прерывает различные процессы функционирования, но формирует предпосылки для его осуществления на новом качественном уровне. И возникает циклическое развитие, которое предполагает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно разрушительны, они могут иметь и положительные последствия, они могут вызываться управляемыми и неуправляемыми факторами, природой развития социально-экономической системы. Кризисы могут возникать и в самих процессах функционирования. Это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение, производственный процесс, совместимость и пр.) Таким образом, кризис – это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.

Причины кризиса могут подразделяться на объективные, которые связаны с циклическими потребностями реструктуризации, модернизации, и субъективные, обусловленные ошибками в управлении, природные (климат, недра, водная среда и др.). Причины кризиса могут подразделяться на внешние и внутренние. Первые связаны с действием макро- или внешнеэкономических факторов, вторые – с внутренними факторами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством производства и управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом. Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Для эффективного управления кризисом необходимо исследовать не только его причины, но и последствия. Например, в результате кризиса возможно обновление организации или ее ликвидация, оздоровление или усугубление ситуации. Кризис может иметь как позитивные, так и крайне негативные последствия. Они могут развиваться и согласно «принципу домино». Возможна консервация кризисных ситуаций на довольно длительное время (например, политического). Последствия кризиса могут сводиться к резким изменениям или мягкому выходу. Последствия кризисов компании бывают длительными и непродолжительными, обратимыми и необратимыми, количественными и качественными. [6]

Последствия кризиса определяются не только его природой и параметрами, но и эффективностью антикризисного управления, которое зависит от профессионализма, системы мотивации, прогнозирования причин и последствий, искусства управления, эффективной методологии.

Если есть классификация и знание типа кризиса, есть возможности снижения его воздействия, обеспечения безболезненности его протекания. Согласно классификации, возникают общие и локальные кризисы. Общие кризисы охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – одну или несколько подсистем.

По проблематике кризиса следует указать макрокризисы и микрокризисы. Макрокризис охватывает всю народнохозяйственную систему. Микрокризис распространяется на отдельную проблему или группу проблем. Но кризис, будучи минимальным, по принципу «домино» может вовлечь в противоречия всю систему или весь процесс развития, так как все элементы взаимосвязаны и взаимодействуют в системе, проблемы решаются комплексно. Кризис охватывает все элементы, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса. По структуре отношений в народнохозяйственной системе, по различной проблематике развития установлены следующие виды экономических, психологических, организационных, социальных, технологических кризисов. Экономические кризисы вызваны резкими противоречиями в экономике страны или отдельного хозяйствующего субъекта. К ним относятся кризисы производства и реализации товара, отношений экономических агентов, кризисы неплатежей, конкурентных преимуществ, банкротства и пр. Среди экономических кризисов существуют финансовые кризисы в состоянии финансовой системы и финансовых возможностей. Социальные кризисы возникают при развитии противоречий различных социальных групп. Часто социальные кризисы являются продолжением кризисов экономических, но иногда возникают и отдельно. [10]

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и данными (случайными).

Предсказуемые кризисы могут предсказываться и возникают под воздействием объективных факторов развития – необходимости модернизации производства, бизнес-процессов под воздействием макроэкономических факторов. Неожиданные кризисы возникают вследствие ошибок в управлении, действия сил природы, активизации социально-экономических процессов. Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис, возникающий периодически и имеющий известные фазы своего наступления и протекания, существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и просто распознаются. Вторые – скрытые, развиваются незаметно и крайне опасны. Также кризисы подразделяются на легкие и глубокие. Глубокие кризисы могут дестабилизировать части или всю социально-экономическую систему. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно.

Совокупность возможных кризисов также делится на: кратковременные и затяжные. Фактор времени чрезвычайно важен в кризисной ситуации, чем продолжительнее кризис, тем он проходит болезненнее. Затяжные проходят болезненно и сложно. Они, как правило, связаны с отсутствием навыков управления критическими ситуациями, непониманием сути и параметров кризиса, его причин и возможных последствий.

**1.1.2 Признаки кризиса**

Классификационные критерии кризиса могут оцениваться и как его черты, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, поэтому важно видеть предпосылки возникновения кризисов и определять вредоносные последствия кризисов.

Социально-экономическая система является саморегулируемой системой, т.е. в ее существовании действуют механизмы восстановления равновесия. А система управления существует, для того чтобы обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Преодоление кризисов – это управляемый процесс.

Успех управления зависит от своевременного распознавания симптомов наступления кризиса. Признаки кризиса дифференцируются по типологической принадлежности: масштабы, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия. [16]

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Также в управлении социально – экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Но для такого предсказания необходимы четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно путем анализа факторов и процесса развития кризиса. Для распознавания кризисов необходимо использовать всю систему показателей оценки состояния социально-экономической системы. Поэтому необходима разработка новых, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их практического использования. С методологией распознавания кризиса теснейшим образом связана организация этой работы, которая предполагает наличие специалистов, функции их деятельности, взаимодействие в системе управления, статус рекомендаций или решений. Диагностирование и прогнозирование кризисов должно быть поставлено на профессиональную основу. Выход из кризиса зависит от способов анализа существенных противоречий и наличия специалистов в области антикризисного управления. В существование социально-экономической системы заложена деятельность людей. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, без них не возможно развитие. Часто человеческий фактор – это предпосылка и источник кризиса. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения влияют на неотвратимость кризисов и их положительное значение. В процессе развития системы повышается роль человека в стабильном ее развитии, которое означает не устранение кризиса, а предвидение и уверенное и своевременное, и по возможности, безболезненное его разрешение. Таким образом, антикризисное развитие – это не бескризисный процесс, а преодоление кризисов как источника результативного для интересов человека развития.

**1.1.3 Сущность, закономерность и причина экономических кризисов**

Первопричиной, т.е. возможностью возникновения экономический кризисов, является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и управлением существовала прямая связь. Предпосылки для экономических кризисов возникли и увеличивались с развитием товарно-денежных отношений. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары тогда продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. С развитием товарного производства и кредитно-денежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. В условиях свободной конкуренции экономические кризисы стали объективной закономерностью. В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме впервые возникло перепроизводство.

Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с совокупным спросом, в нарушении процесса воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм.

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес К. Маркс. Он определил предпосылки данных противоречий и доказал неотвратимость их в условиях анархии производства. Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличия саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики. В дальнейшем ученые экономисты отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизводства.

Отсутствует единая точка зрения относительно причин экономических кризисов. Они, как правило, различаются в зависимости от периода их возникновения и страны развертывания кризисных процессов. Например, одной из самых распространенных причин экономических кризисов является научно-технический прогресс. Активная часть основного капитала устаревала в течение 10–12 лет. Это требовало ее обновления, что служило предпосылкой экономического роста. Последующие сокращения циклов (с 10–11 лет в XIX в. до 7–8 лет в предвоенные и 4–5 лет в послевоенные годы ХХ в.) связываются с уменьшением сроков обновления основного капитала под влиянием НТП в современном мире.

К. Маркс полагал, что причины цикличности капиталистического воспроизводства – в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.

Представители неоклассической школы видят различные предпосылки кризисов в экономике, не связывая их с противоречиями между собственниками средств производства и наемными рабочими.

Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон, лидер левого кейнсианства. Лекарством от кризисов считалось стимулирование потребления.

Ближе к позиции К. Маркса экономисты, полагающие, что причина кризисов – отсутствие правильных пропорций между отраслями, хозяйствующими субъектами. [23]

Теория неравновесия сочетается с теорией кризисов как порождения внешних условий – политических, демографических, природных. Ф. фон Хайек считал, что кризисы перепроизводства возникают из-за избыточного финансирования со стороны государства. [34]

Согласно психологической теории кризиса И. Шумпетера, на каждой фазе экономического цикла у населения формируется свое отношение к инвестициям. [16]

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд концепций экономических циклов. П. Самуэльсон, например, отмечает следующие: денежную теорию, которая выделяет в качестве причины цикла экспансию банковского кредита; теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (И.А. Шумпетер, Х. Хансен); психологическую теорию, трактующую фазы циклов как следствие пессимистического и оптимистического настроения у людей (А.С. Пигу); теорию недопотребления, согласно которой циклы возникают при слишком большой доле дохода, идущей на сбережения, по сравнению с потреблением (Д.А. Гобсон, Р. Фостер и др.); теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что источником спада может стать в большей степени излишнее, чем малое вложение средств (Ф. Хайек, Л. Мизес и др.); теорию солнечных пятен – погоды, урожая (У.С. Джевонс). [28]

Заслуживает внимания точка зрения ряда отечественных ученых-экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы. [27]

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 1930-х гг. ХХ. Тогда доминировали концепции утверждающие, что кризисы в экономике вообще не возникают в условиях рынка (Дж.С. Милль, Ж.Б. Сэй, Д. Рикардо), либо возникают случайно и рыночная экономика способна самостоятельно их преодолевать (Ж.Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 1930-х до середины 1960-х гг. Выделение этого периода связано с исследованиями Дж.М. Кейнса и с его выводом о том, что капиталистический рынок содержит различные виды монополий и может включать разную степень воздействия государства.

Как средство наиболее безболезненного выхода из кризиса Дж.М. Кейнс предложил обеспечить обязательное государственное регулирование экономики.

Третий этап продолжается с середины 1960-х г. до настоящего времени. Особенности данного периода.

1. Большое внимание уделяется разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание.

2. Определилась позиция ряда ученых-экономистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а провоцирует и поддерживает цикличность.

**1.1.4 Фазы цикла экономических кризисов в развитии организации**

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза – кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, затоваривание, падение цен, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица. При этом в отраслях, производящих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах, в то же время потребители могут полностью отказаться от покупки оборудования, бытовой техники, предметов роскоши. Соответственно падение производства в металлургии, тяжелом машиностроении и т.п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Также если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены удерживаются на прежнем уровне при значительном уменьшении предложения, то в отраслях с интенсивной конкуренцией отмечается резкое снижение цен при незначительном сжатии товарного предложения, т.е. монополии с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Вторая – депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения системы к новому равновесию. Уверенность собственника медленно восстанавливается, он не рискует крупными суммами, цены и условия хозяйствования стабилизируются.

Третья – оживление, восстановление. Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица. Оживление начинается с отраслей, выпускающих станки, оборудование. Создаются новые предприятия. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Четвертая – подъем (бум). Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты, а также затовариванием складских помещений готовой продукцией. Подъем уже формирует базу для нового повторяющегося кризиса.

Первоначальным «толчком» (причиной) кризиса является сжатие совокупного потребления, а затем начинается стагнация, рост безработицы, снижение доходов, уменьшение расходов и спроса.

С учетом многообразия причин (возбудителей) возникновения циклов развития учеными-экономистами предлагаются следующие разновидности циклов: циклы Кондратьева, длинноволновые циклы, длительностью 40–60 лет: их основная предпосылка – научно-технический прогресс и инновационная деятельность. Циклы Кузнеца: их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а определяющими факторами являются изменения в отраслевой структуре и структуре воспроизводства. Циклы Джаглера периодичностью 7–11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов. Циклы Китчина продолжительностью 3–5 лет порождаются динамикой запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях. Частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

После Кейнса западная экономическая мысль согласилась с выводами о цикличности социально-экономического развития и продолжила исследование структур и причин циклов, усиленно ищет пути и способы нивелирования негативных последствий влияния фаз спада на развитие социально-экономической системы. [18]

Итак, во-первых, цикличность – это многомерное явление, которое носит общемировой характер. Более того, в специфических проявлениях цикличность присутствовала и в условиях директивно-плановой экономики. Во-вторых, цикличность в целом может также рассматриваться как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики в условиях рыночных отношений. В-третьих, развитие социально-экономической системы происходит не по кругу, а по спирали, цикличность признается формой прогрессивного развития общества. В-четвертых, необходимо углублять объективные знания о циклах, их причинах и находить эффективные средства для сглаживания их отрицательных последствий.

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критерием такого обособления является экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур. Под организацией можно понимать отдельную фирму, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компанию страховую, туристическую и др., а также структурные единицы системы государственного управления.

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций. Каждая организация имеет свои конкурентные преимущества, свои возможности его реализации подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую конъюнктуру, влияющую на организацию, от которой она не может не зависеть. Системный кризис экономической системы страны не может не отражаться на экономике отдельной фирмы. Степень влияния кризиса народно-хозяйственной системы на компанию зависит от области деятельности, формы собственности, размеров, направлений деятельности, а также от внутренних факторов, таких как профессионализм управления, персонала, социальная атмосфера, экономический потенциал и др. Организация может успешно противодействовать кризисным явлениям или не использовать методологию антикризисного управления.

Для каждой организации характерна своя комбинация причин и условий развития кризиса.

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть разными.

Но очень важно видеть симптомы кризисного развития и своевременно применять методы антикризисного менеджмента. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса. Симптомы проявляются в критериях и в динамике показателей, отражающих функционирование и развитие организации.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. На устойчивость системы влияют внешние и внутренние факторы. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами-то внутренней.

Анализ переходных периодов показывает, что в самом общем виде в зависимости от степени изменений, происходящих заданный интервал времени, все переходные периоды можно классифицировать тремя уровнями.

Первый уровень, далее его будем называть гомеостатическим, связан с такими изменениями, которые отражаются только на поведении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава.

Второй уровень, далее его будем называть инновационным, связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и элементном составе системы.

Третий уровень, далее его будем называть бифуркационным, связан с такими изменениями, которые, значительным образом отражаются на структуре и элементном составе системы. Естественно, что на предложенные объективные процессы могут накладываться субъективные факторы, которые связаны с состояниями, отличающимися от принятых.

В результате жизнедеятельности систем происходит изменение тенденций их существования. Периоды изменения тенденций жизнедеятельности систем в результате исчерпания внутренних возможностей системы (потенциала системы) или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, согласно принятой классификации, в отдельных случаях кризисами.

В менеджменте знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы – основой базис для разработки эффективной программы антикризисных мероприятий.

Один из наиболее рациональных заключается в выделении пятиэтапного цикла развития. [35]

Первый этап имеет название эксплерентного. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого (латентного) развития будущей целостности.

Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики.

Такие организации (фирмы) называются эксплерентными. Компания продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый этап – патиентный. В связи с тенденциями роста необходима реструктуризация, разделение направлений управленческой деятельности, рост результативности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. На этом этапе также существует опасность кризиса.

Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями. Третий этап развития организации – виолентный. Компания завоевывает устойчивое положение на рынке.

Организация может успешно конкурировать. Виоленты – это фирмы со стратегией активного маркетинга, массовым выпуском пользующейся спросом продукции, крупные инновационные предприятия.

Существует три вида подобных организаций: национальный виолент, интернациональный виолент, деструктурированный виолент. Национальные виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экплерентные организации, связанные с инновационной деятельностью, современными организационными структурами.

В процессе развития компании нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен устойчивую стабильность (их положение называют позицией «могучего слона»). Стабильность достигается большими размерами, наличием широкой международной сети филиалов, диверсификацией. В условиях жестокой конкуренции трудно удерживать лидерство в инновациях, но обширное проникновение на рынок позволяет обеспечить более стабильные позиции в конкурентной борьбе. При этом возможна и такая ситуация.

Попавшая в полосу кризисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии, превращаясь в деструктурированный виолент. Четвертый этап называется коммутантным. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик.

Структура упрощается, а выросшие и окрепшие конкуренты вытесняют с рыночного пространства и становятся более эффективными. Так появляются фирмы-коммутанты – малые и средние предприятия, ориентированные преимущественно на региональные рынки, использование достижений фирмвиолентов. Пятый этап называется леталентным.

Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме. На данной стадии возникают фирмы – леталенты. Это распадающиеся фирмы или фирмы, осуществляющие диверсификацию с полным изменением профиля деятельности.

Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

В практике антикризисного управления очень важно уметь диагностировать наступление кризиса, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

финансовый управление антикризисный денежный

**1.1.5 Несостоятельные предприятия и процедура банкротства**

В российском федеральном законодательстве вводятся различные понятия, связанные с процедурой банкротства: несостоятельность, должник, денежное обязательство, обязательные платежи, руководитель должника, конкурсные кредиторы, досудебная санация, наблюдение, внешнее управление (судебная санация), конкурсное производство, арбитражный управляющий (временный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий), временный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий, мораторий, представитель работников должника.

В частности, понятие несостоятельность трактуется следующим образом: несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей).

Понятие «несостоятельное предприятие» также как и понятие «управление несостоятельными предприятиями» неразрывно связаны между собой в связи с тем, что управление несостоятельными предприятиями является одной из главных проблем экономики и законодательства не только экономически развитых стран, но и стран с переходной экономикой, к которым в настоящее время относится и Россия. В российском федеральном законодательстве введены некоторые понятия для однозначного определения участников и самой процедуры банкротства. Однако, на наш взгляд они нуждаются в дополнении, в частности, таким понятием как управление несостоятельным предприятием. Тем не менее, в работе будут применяться термины и понятия, используемые, в том числе и в законодательстве.

Несостоятельное предприятие (банкрот) – предприятие, находящееся в состоянии банкротства. Следует признать, что на различных этапах экономических отношений несостоятельность предприятий и связанные с ней процедуры регулярно применялись для разрешения долговых споров между кредиторами и заемщиками. В этой связи, для более детального изучения механизма несостоятельности, на наш взгляд, необходимо более подробно рассмотреть историю конкурсного производства.

В современных условиях такое понятие как «банкротство предприятий» встречается довольно часто. Поэтому очень важно знать, что такое банкротство и каковы его основные признаки.

Если рассматривать Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве), то это понятие можно охарактеризовать так: «несостоятельность (банкротство) – это неспособность должника, объявленная им самостоятельно или признанная арбитражным судом, удовлетворить требования кредиторов, связанные с денежными обязательствами, а также неспособность выплатить обязательные платежи». Если говорить о банкротстве какого-либо юридического лица, то о его наличии можно говорить в том случае, если это юридическое лицо неспособно выполнить свои денежные обязательства и выплатить обязательные платежи при условии, что прошло три месяца с момента наступления даты исполнения этих обязанностей и платежей. В подобной ситуации осуществляется прекращение текущей финансовой деятельности предприятия-должника, которое может обратиться в арбитражный суд.

Фактически предприятие можно считать банкротом лишь после установления факта его финансовой несостоятельности арбитражным судом. Кроме того, предприятие само может объявить о своем банкротстве официальным путем или о ликвидации, происходящей в процессе конкурсного производства. Целью такого производства является удовлетворение требований кредиторов предприятия и объявление этого предприятия свободным от всякой задолженности.

Нужно отметить тот факт, что не всякое юридическое лицо может считаться банкротом. Прежде всего, сюда следует относить те лица, которые согласно ст. 50 п. 2 Гражданского кодекса являются коммерческими организациями. Это различные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия, фонды и т.д. Немаловажным является и еще один факт. Как видно из определения банкротства, одним из основных признаков несостоятельности предприятия является его неспособность удовлетворить требования кредиторов. Следовательно, в случае неуплаты пени, штрафов, неустоек, предприятие не может считаться банкротом.

Для того, чтобы установить признаки банкротства, рассматриваются суммы долга за товары, выполненные работы и предоставленные услуги, суммы займов с учетом процентных ставок, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов и иных финансовых санкций.

**1.1.6 Проблемы антикризисного управления предприятием**

Антикризисное управление – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по четырем группам. Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Вторая группа проблем антикризисного управления связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологии управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений. Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации. [12]

Система антикризисного управления должна соответствовать следующим характеристикам: гибкость и адаптивность, присущие матричным системам управления; склонность к усилению неформального управления; диверсификация управления; децентрализация управления; повышение интеграции.

Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса, требует от руководителей освоения практических навыков предвидения и распознавания кризисов, устранения отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента.

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать: прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику, разработку управленческих решений. Руководители должны обладать: практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления финансами, технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение необходимых ресурсов, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т.е. в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации.

По мнению западных юристов, для того, чтобы федеральный закон о банкротстве соответствовал требованиям рыночно ориентированного законодательства, он должен, как и другие современные нормативно-правовые акты, содержать возможности реорганизации и ликвидации предприятий-должников в рамках процедуры банкротства. Процедура ликвидации должна быть ясно структурирована и соответствовать современным представлениям. Возложение ответственности за процедуру банкротства на суды и обучение (лицензирование) внешних управляющих Государственным органом по банкротству должно позволить в сравнительно короткое время ознакомить специализирующихся на этих вопросах людей, управляющих и юристов с новым законодательством о банкротстве. Единообразные процедуры банкротства служат тому, чтобы избежать возможных нарушений интересов участников процесса при применении различных процедур, как например, мирового соглашения или ликвидации. Кроме того, это единообразие позволяет продать бизнес предприятия.

**1.2 Зарубежный опыт антикризисного управления**

**1.2.1 Зарубежный опыт оценки несостоятельности и банкротства**

Как показывает практика большинства зарубежных стран (США, Канада, Великобритания, Австралия, Швеция, Нидерланды и др.), одним из ключевых элементов современной системы несостоятельности является наличие специального правительственного учреждения с конкретными обязанностями по вопросам банкротства, способного контролировать действия законодательства и представлять соответствующие рекомендации правительству относительно действий последнего в данной области (другими ключевыми элементами системы несостоятельности являются законодательство, институт специалистов, судебная система и понимание необходимости банкротства в обществе). [4]

В Австралии Государственным органом по банкротству является государственная Комиссия по корпоративным делам, которая имеет полномочия:

* анализировать финансовое состояние предприятий, подвергаемых процедурам несостоятельности;
* обеспечивать, адекватность информации о должнике;
* делать заключения о мере ответственности директоров должника за доведение предприятия до банкротства;
* дисквалифицировать виновных директоров самостоятельно, либо ходатайствовать о такой дисквалификации в суд» [4].

В Великобритании роль Государственного органа по банкротству выполняет Служба несостоятельности, входящая в систему Министерства торговли и промышленности и насчитывающая 1800 постоянных сотрудников [4].

В Канаде существует специализированный государственный орган по делам о банкротстве, подчиненный Правительству страны и именуемый «Институтом суперинтендантов по несостоятельности». Многолетний богатый опыт государственного регулирования банкротств существует в Соединенных Штатах Америки. С 1934 г. роль Государственного органа по банкротству стала выполнять Комиссия по биржам и ценным бумагам (КБЦБ) Правительства США.

Государственный орган по банкротству Швеции находится в единой системе с налоговой службой и органами судебного исполнения и состоит в совместной компетенции Министерства финансов и Министерства юстиции. Этот орган, имеющий отделения во всех провинциях страны, контролирует и регулирует осуществление процедур несостоятельности.

Таким образом, дела о банкротстве, как правило, концентрируются в специальных судах или рассматриваются специальными коллегиями арбитражных судов, поскольку в зарубежных странах это в кратчайшие сроки обеспечивает достаточно высокий профессиональный уровень судей и юристов.

Зарубежный опыт говорит в пользу создания профессиональных фирм арбитражных или конкурсных управляющих, или специализированных отделов в юридических или бухгалтерских фирмах, которые бы занимались данным направлением. Материальное вознаграждение управляющих следует рассматривать не как заработную плату руководителя предприятия, а как гонорар за оказание профессиональных услуг, причем управляющий должен, помимо получения своего дохода, оплачивать расходы, связанные с ведением профессиональной практики [2].

Также в западных странах принято привлекать независимых управляющих для оценки несостоятельности. Основные принципы деятельности независимых внешних управляющих в зарубежных странах состоят в следующем:

* специалистов по несостоятельности никогда не заставляют принимать назначение против их воли;
* специалистам по несостоятельности не запрещают работать более чем над одним делом одновременно;
* специалисты по несостоятельности имеют право привлекать дополнительные ресурсы за счет предприятия-должника (например, консультирование по правовым вопросам и пр.);
* специалисты по несостоятельности несут определенную ответственность за выполнение своей работы ненадлежащим образом, однако, ни при каких случаях они не отвечают по долгам, возникшим у предприятия до их назначения.

Согласно общепринятому сейчас на Западе мнению, любое положение в законодательстве, отдающее предпочтение спасению бизнеса по сравнению с обеспечением возмещения кредиторам, может означать, что несостоятельные и нежизнеспособные предприятия будут продолжать свою деятельность в ущерб кредиторам, что приводит к недостаточной поддержке предприятия, испытывающего трудности, со стороны кредиторов, и затрудняет получение новых кредитов. Сохранение рабочих мест как приоритетное направление по сравнению с отдачей долгов осложняет получение кредита предприятиями, прежде всего, трудоемких отраслей. Проблемы подобного рода возникли во Франции, при этом, уровень спасения бизнеса там остался чрезвычайно низким. Требования приоритетного сохранения рабочих мест по сравнению с объявлением предприятия банкротом не только контрпродуктивны, но и не нужны, поскольку в огромном большинстве случаев рабочие места сохраняются не при реорганизации несостоятельных предприятий, а при продаже их действующего бизнеса. К тому же, при этой форме банкротства кредиторы получают наибольшее возмещение [2].

В соответствии со сложившейся на Западе практикой, банкротство – это эффективное средство для перераспределения ресурсов независимо от того, представлены ли эти ресурсы основными фондами или квалифицированной рабочей силой. Никакая экономика не может выиграть от того, что на неработающем предприятии будут заняты квалифицированные кадры, которые могли бы быть привлечены к работе на предприятии преуспевающем. Если прибыль – награда предпринимателя за успех, то банкротство – это цена неудачи. [4] Общепризнан тот факт, что тот, кто не выдерживает конкуренции, в конце концов, ликвидируется – в противном случае не будет достаточных стимулов для конкуренции. Попытка избежать банкротств любой ценой хорошей альтернативой не является.

**1.2.2 Зарубежный опыт антикризисного управления**

Рассмотрим несколько успешных программ по выводу национальной экономики из кризиса.

1. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта – программа вывода

американской экономики из кризиса

Для того, чтобы раскрыть основные положения «Нового курса», необходимо дать общую оценку американской экономики в то время.

В 1920-х гг. наблюдался повышенный рост объемов промышленности и торговли в Америке. Однако стояла существенная задача – не хватало средств для обращения. В 1929 г. наличная сумма составила 1910 млн долларов – при том, что объемы ВНП равнялись 104 млрд. долларов. Для того, чтобы хоть как-то ускорить процесс оборачиваемости денежных средств, стали использоваться различные методы, наибольшее распространение среди которых получил потребительский кредит. Однако это лишь усугубило ситуацию, так как банки выдавали кредиты, не оставляя резервов. В результате 29 октября 1929 г. разразился кризис, получивший название «Великая депрессия». Обанкротилось свыше 2 000 банков с общим объемом вкладов около 2,8 млрд. долларов. ВНП США упал с 104 млрд. долларов до 56 млрд. долларов всего лишь за 4 года – с 1929 по 1933 гг.

В 1932 г. на президентских выборах одержала победу Демократическая партия, во главе которой стоял Ф.Д. Рузвельт; он предложил стране серию реформ, названную «Новым курсом». Экономическая обстановка в стране была таковой, что очевидна была необходимость реформы кредитно-финансовой сферы. С подачи Рузвельта Конгрессу был предложен «Чрезвычайный закон о банках». Его основные положения состояли в следующем:

1) банкам предоставлялись займы от Федеральной резервной системы;

2) открытие банков разрешалось только в случае оценки их состояния как «здорового»;

3) министр финансов наделялся правом предотвращать массовое изъятие вкладов;

4) вводился запрет на экспорт золота;

5) вводился специальный указ, согласно которому гражданам США необходимо было сдавать золотые запасы на сумму свыше 100 долларов;

6) одновременно позволялся выпуск новых банкнот, необеспеченных золотом;

7) вслед за этим правительство Ф. Рузвельта наложило эмбарго на золото, обращающееся между США и другими странами.

16 июня 1933 г. был принят Закон о банковской деятельности, основа которого состояла в разделении депозитных и инвестиционных функций банка; в сфере этого закона была создана Федеральная корпорация страхования депозитов. К началу 1934 г. примерно 80% всех банков США застраховали свои депозиты, учитывая желание большей части вкладчиков иметь подобную защиту. Законом было установлено следующее: депозиты размером до 10 тыс. долларов подлежат страхованию на 100%, от 10 до 50 тыс. долларов – на 75%, а свыше 50 тыс. долларов – на 50%.

Январь 1934 г. отметился девальвацией доллара, которая сократила золотое содержание на 41%. Особое положение в системе реформ «Нового курса» принадлежало учреждению Гражданского корпуса сохранения ресурсов. По предложению Ф. Рузвельта Конгресс принял закон о направлении безработных городских юношей на работу в лесные районы.

В начале лета 1933 г. были построены лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающих помощь, а также безработных ветеранов. К 1935 г. лагеря были расширены вдвое – до 500 тыс. человек.

Общее количество побывавших в них – свыше 3 млн. американцев. В результате были созданы лесонасаждения – высажено 200 млн. деревьев, построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов и многое другое.

Внимания также заслуживает Закон о восстановлении промышленности.

Согласно ему предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать «кодексы честной конкуренции», которые:

1) устанавливали бы размер производства;

2) определяли бы уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня;

3) распределяли бы рынки сбыта между отдельными конкурентами.

Закон о восстановлении промышленности затронул также и трудовые отношения:

1) рабочим были предоставлены права участия в коллективных договорах и профсоюзах;

2) определены три основные условия труда:

а) минимальная заработная плата в размере 12–15 долларов в неделю;

б) максимальная продолжительность рабочего дня – 8 ч;

в) запрещен детский труд.

В «Новом курсе» рассматривались также и аграрные вопросы. Правительство предложило фермерам сократить посевные площади и поголовье скота, но при этом гарантировало выплату процентов с фермерской задолженности на сумму не свыше 2 млрд долларов.

В аграрной политике «Новый курс» реализовывался также в законе 1938 г., который ввел Концепцию «всегда нормальной житницы»:

1) осуществление поддержания уровня цен путем не уничтожения излишков продукции, а сохранения, выплачивая фермерам аванс в счет еще непроданных сельхозпродуктов;

2) политику демпинга за границей при экспорте пшеницы, хлопка и других товаров, поощряя фермеров выдачей ввозных премий.

Предмет особой гордости Ф.Д. Рузвельта – тот факт, что ему удалось убедить Конгресс США в необходимости создания специального Управления долины р. Теннеси (TVA). Состояние дел в этом крупном регионе было плачевным. Государственной корпорации TVA предстояло наладить производство электроэнергии (на базе строительства каскада гидростанций), справиться с эрозией почвы, провести массированные лесопосадки. Результаты деятельности TVA:

1) создание еще 20 плотин в добавление к 5, ранее существовавших на Теннеси;

2) создание судоходства на реке;

3) рост доходов населения региона;

4) улучшение земледелия, почв и лесов.

Вслед за оживлением в американской экономике в 1933 г. произошло резкое изменение структуры федеральных расходов: впервые на уровне федерального правительства появился социальный бюджет.

Осуществляя реформы «Нового курса», команда Рузвельта рассчитывала обновить экономику страны и избавить ее от подобных кризисов. Но говорить о полном достижении этих целей нельзя.

Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда

Людвига Эрхарда (1897–1977), ученого и политика, второго канцлера ФРГ, заслуженно называют «архитектором германского чуда». Состояние экономики Западной Германии в послевоенное время было в очень негативном состоянии – была разрушена практически вся промышленность, финансовое состояние было вообще в ужасном положении. Количество денег в обращении во много раз превышало наличные товарные резервы. Инфляция достигла 600% в сравнении с довоенным уровнем. К тому же обострился жилищный кризис.

В таких условиях Л. Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведение страны из глубочайшего экономического и социального кризиса. Теоретической основой антикризисных реформ явилась разработанная Л. Эрхардом концепция «социального рыночного хозяйства».

Л. Эрхард исходил из идеи сильного государства как «конституирующей», «управляющей» и «регулирующей» силы, способной формировать общество. Государство активно участвовало в экономических процессах, но направление и характер вмешательства были ориентированы строго на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства, защищенной законодательной системой власти. Государство оказывало поддержку отраслям, испытывавшим трудности, особенно угольной и электротехнической промышленности, а также металлургии. Инвесторам и предпринимателям предоставлялись налоговые льготы.

В июле 1948 г. была проведена денежная реформа. Целью являлось избавление от обесцененных денег и создание твердой валюты. Декретом были введены новые деньги – дойчмарки. Каждый житель получал 40 марок. Половину имеющихся сбережений и наличности разрешалось поменять в соотношении 1: 10, а вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1: 20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз.

Затем была проведена реформа цен. В соответствии с Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпускались на свободу цены, отменялись административное распределение ресурсов и многочисленные нормативные документы, регулировавшие до этого экономические отношения.

Через некоторое время были также приняты законодательные акты о кредитной и налоговой политике, антимонопольные и антикартельные указы и др.

Л. Эрхардом принимались решительные меры по укреплению позиций ФРГ на мировом рынке. И ему это удалось – экспорт увеличился почти втрое. Относительно внутреннего рынка принимались меры по защите его от внешних конкурентов. Большое внимание уделялось развитию малого и среднего бизнеса. Нужно отметить, что положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло также индикативное (договорное) планирование.

По мнению исследователей, основа успеха была заложена в следующих факторах:

1) высоком уровне подготовки составителей планов, использовавших весь накопленный запас экономической науки;

2) многоальтернативности в выборе методов и инструментария при реализации этих планов, отсутствии догматики и узости подходов;

3) твердости и последовательности профессионального государственного аппарата, который целеустремленно реализовывал принятые программы;

4) выработке широкого национального согласия в отношении главных целей социальноэкономического развития на ближайшую и долгосрочную перспективы. [16]

Антикризисные реформы, проведенные Л. Эрхардом, не имели бы такого успеха без активной поддержки общественности, участия граждан в процессе принятия и реализации решений по социальноэкономическим вопросам. В соответствии с законом, в ФРГ был создан экспертный совет по перспективам общего экономического развития ФРГ, который разрабатывал необходимые исходные предложения для принятия правительством хозяйственно-политических решений.

Деятельность Ли Якокки в крупнейшей корпорации Крайслер

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель Совета директоров компании Крайслер, прославился тем, что в начале 1980-х гг. спас от краха одну из корпораций «большой тройки», действующих в автомобильной индустрии США.

Для начала необходимо дать общую оценку состоянию компании к моменту начала деятельности Ли Якокки. В верхних управленческих структурах отсутствовали организационная системность и элементарная дисциплина.

Не существовало целостной системы управления, принимающей решения, проводящей собрания и т.д. Отсутствовала также система финансового контроля. Вследствие всего этого среди сотрудников царил дух неуверенности и конфликтности. Кроме того, отсутствовал контроль за сохранением промышленных секретов, что привело к развитию промышленного шпионажа в довольно крупных размерах.

Корпорация столкнулась еще с одним крупным вопросом – отсутствием заказов со стороны дилеров; на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей, в то же время наличность корпорации стремительно сокращалась.

Якокка начал свою деятельность с поиска специалиста в области финансов. Им стал Джеральд Гринуолд. Однако Гринуолд претендовал на более высокую должность и предложил вместо себя Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. Далее был приглашен Хэл Сперлих, который помог решить кадровые вопросы. Следующим этапом стал поиск высококлассного специалиста в области качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, главного конструктора компании Ford, который специализировался на контроле за качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях Chrysler. Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области – Джордж Батс, который уже служил в корпорации до прихода Л. Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля за качеством.

Помимо вопросов качества продукции, необходимо было срочно налаживать службы материальнотехнического снабжения. Для этой работы был приглашен Пол Бергмозер, благодаря которому в корпорации была создана довольно эффективная система материальнотехнического снабжения. Далее Ли Якокка занялся вопросами маркетинга. Таким образом, работа Ли Якокки заключалась в создании сплоченной команды специалистов высокопрофессиональных уровней и способных решать задачи повышенной сложности в критических ситуациях. Якокка руководствовался принципами единства, личного участия в подборе команды, создания в ней прочных взаимоотношений, наделения самостоятельностью и относительной свободой.

**1.3 Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса**

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается: сокращением рабочих мест; снижение объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры: научно технические парки, технополисты, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы. Технопарки – дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии. Технопарки принято делить на:

1) исследовательские – удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;

2) промышленные – занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;

3) технологические – помогают организации малых производств и коммерциализации результатов научнотехнических разработок.

Бизнес-инкубаторы созданы для развития малых наукоемких предприятий. Причины их создания представлены в таблице 1, все перечисленные причины актуальны для нашей страны.

Таблица 1. Причины создания бизнес-инкубаторов

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование парка | Причины его создания |
| Исследовательский парк Эванстон, штат Иллинойс, США | Снижение производимой конкурентоспособности продукции  Тревога общественности по поводу «утечки мозгов»  Снижение объема инновационной деятельности и производства, приведшее к сокращению рабочих мест  Снижение налоговых отчислений штату |
| Исследовательский инкубатор университета г. Ости, штат Техас, США | Необходимость преодоления трудностей, связанных с проведением перестройки, сокращение федеральных средств, выделяемых на проведение исследований |
| Технологический парк г. Дортмунд, Инновационный технологический центр г. Саарбрюккен, Технологические центры: г. Шверхе, Аахен, Ганновер, Мюнхен – Германия | Стремление выйти из зависимости от сталелитейного производства к экономическому разнообразию, снизить зависимость от одной ли двух отраслей тяжелой промышленности, вывод из экономической депрессии. |
| Технополисты – Япония | Реакция на необходимость проводить структурную перестройку с ориентацией на развитие наукоемких отраслей, софтизацию экономики, развитие наукоемких фирм, систему технологического трасферта. Выход и борьба за лидерство на мировом рынке научно-технической продукции, стабилизация экономического роста. |

**2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Автоматика» в период кризиса**

**2.1 Общая характеристика ОАО «Автоматика»**

Открытое Акционерное Общество «Автоматика»» зарегистрировано Министерством юстиции г. Москва 01 июля 1998 г.

ОАО «Автоматика» является юридическим лицом и действует на основании Устава, Федерального закона «ОБ акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г.

Основным видом деятельности Общества является производство и реализация автомобильных запчастей.

Количество акций Общества, находящихся в собственности одного акционера не ограничивается.

Учетная политика, организация документооборота в Обществе устанавливаются приказом генерального директора.

По месту нахождения Общества ведется полная документация, в том числе:

– учредительные документы Общества, а также нормативные документы, регулирующие отношения внутри Общества, с последующими изменениями и дополнениями;

– все документы бухгалтерского учета, необходимые для проведения собственных ревизий Общества, а также проверок соответствующими государственными органами согласно действующему законодательству;

– документы, подтверждающие право Общества на имущество;

– проспекты эмиссий Общества;

– протоколы заседаний, Общих собраний акционеров, Совета директоров и ревизионной комиссии;

– перечень лиц, имеющих доверенность на представление Общества;

– список всех членов Совета директоров и должностных лиц администрации Общества;

– положения о филиалах и представительствах;

– иные документы, предусмотренные Законом «Об акционерных обществах», Уставом Общества, внутренними документами Общества.

Эти документы должны быть доступны для ознакомления акционерами и их полномочным представителям в любое время в течение рабочего дня. Акционеры и их представители вправе снимать копии с этих документов (кроме тех, что относятся к коммерческой тайне Общества).

Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное предоставление отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Общества, предоставленных акционерам, кредиторам и в средства массовой информации, несет генеральный директор Общества.

В настоящее время, в связи с тяжелым экономическим положением в стране, объемы реализации автомобильных запчастей были существенно снижены, что является сигналом кризисного состояния компании. Таким образом, необходимо применение мероприятий антикризисного управления.

**2.2 Оперативное управление организацией в кризисный период**

Во всем мире перед любой коммерческой организацией возникает проблема управления активами в краткосрочном периоде. Это связано с тем, что под воздействием различных факторов активы находятся в динамическом состоянии, то есть совокупность их характеристик постоянно меняется.

Для наиболее эффективного управления компания должна сформировать контур оперативного управления, к которому могут быть отнесены задачи, непосредственно связанные с реализацией производственных планов. Среди этих задач можно выделить такие задачи как снабжение, складской учет, операции с консигнационным товаром, розничная торговля. Задачи технико-экономического планирования и технической подготовки производства ориентированы на деятельность, связанную с изготовлением промышленной продукции. При этом, создание контура должно быть направлено на решение следующих целей [7]:

1. Формирование текущих задач.

2. Временная организация деятельности предприятия.

3. Полное, целесообразное и равномерное использование всех ресурсов предприятия.

4. Минимизация связывания оборотных средств.

5. Создание условий для развития предприятия, его организации.

Рассмотрим кратко эти положения.

Формирование текущих задач.

При осуществлении повседневной деятельности в связи с влиянием внешних и внутренних воздействий состояние компании подвержено постоянным колебаниям. В этой связи зачастую возникает необходимость решения некоего набора задач для стабилизации деятельности корпорации. Для фиксации действий и предупреждения нежелательных воздействий может осуществляться процедура краткосрочного планирования повседневной работы, текущий мониторинг и контроллинг деятельности.

Временная организация деятельности компании.

В соответствии со сказанным выше, в качестве реакции на длительные колебания руководство компании может принять решение о переходе на временные режимы работы, для этого может быть создана временная организация работы компании.

Полное, целесообразное и равномерное использования всех ресурсов компании.

При наличии ограниченного набора и объема постоянно возникает необходимость оперативного переброса дефицитных ресурсов в наиболее значимые направления деятельности, утвержденные в рамках стратегии компании. В этой связи основным критерием перераспределения ресурсов выступает их полное, целесообразное и равномерное использование.

Минимизация связывания оборотных средств.

По нашему мнению наиболее показательной характеристикой эффективности использования оборотных средств является их оборачиваемость, то есть количество так называемых оборотов вида оборотных активов. В соответствии с этим нежелательным является связывание оборотных активов, то есть уменьшение скорости оборота. Таким образом, одной из основных задач при управлении оборотными активами является минимизация связывания оборотных средств.

Создание условий для развития компании, ее организации.

Ресурсы компании, затрачиваемые на основную деятельность, должны быть распределены таким образом, чтобы существовал резерв на собственное развитие, осуществление научных разработок и другие мероприятия, которые позволят укрепить положение предприятия на рынке.

Основой контура оперативного управления является система оперативного управления, созданная в соответствии с требованиями, предъявляемыми к традиционным схемам управления. В рамках таких схем управление рассматривается, как процесс выработки и осуществления управляющих воздействий субъектом управления [1].

Рассмотрим основные принципы, реализация которых необходима в ходе формирования системы оперативного управления [17]:

1. Принцип своевременности.

2. Принцип рациональной точности.

3. Принцип группировки.

4. Принцип делегирования полномочий.

5. Принцип адаптивности.

Принцип своевременности заключается в оперативном реагировании субъектом управления на изменения информации о функционировании объекта управления. Решения должны приниматься своевременно, то есть событие и реакция на него могут быть разнесены во времени на срок не более того, который требуется для эффективного решения возникшей проблемы.

Принцип рациональной точности заключается в том, чтобы затраты на решение проблемы не превышали тех возможных потерь или убытков, которыми чревато произошедшее событие.

Принцип группировки состоит в том, что некоторые проблемы или события в деятельности корпорации могут быть сгруппированы для их наиболее эффективного решения.

Принцип делегирования полномочий сводится к тому, чтобы руководитель определенного уровня не опускался до проблем более низкого уровня и занимался только проблемами соответствующей сложности.

Принцип адаптивности позволяет применять некоторые стандартные наборы действий при решении типовых проблем, то есть адаптировать типовые ходы для решения типовых проблем.

Таким образом, на наш взгляд, с целью повышения эффективности при осуществлении текущей деятельности корпорации должна функционировать система ее оперативного управления.

Оперативное управление – целенаправленное воздействие на объект управления для стабилизации текущего состояния и приведения основных характеристик объекта в соответствие со стратегией его деятельности.

Мы рассматриваем оперативное управление как управление в краткосрочном периоде, поэтому основное внимание при осуществлении мероприятий оперативного управления руководство корпорации необходимо уделить управлению оборотными активами. В этой связи могут быть выделены основные аспекты оперативного управления, а процесс оперативного управления должен состоять в осуществлении нескольких параллельных процессов.

Кризис на предприятии означает дефицит денежных средств необходимых для поддержания текущей хозяйственной (производство) деятельности и финансовой (кредиторы) потребности в оборотных средствах. Этому определению соответствует следующее неравенство:

Денежные средства < Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах + Текущая финансовая потребность в оборотных средствах.

**2.3 Анализ показателей деятельности ОАО «Автоматика»**

**2.3.1 Анализ технико-экономических показателей ОАО «Автоматика»**

Используя показатели «Отчета о прибылях и убытках» за 2008 год (Приложение 1) проанализируем в таблице 2 основные финансовые результаты деятельности ОАО «Автоматика», которые были достигнуты в 2008 году.

Таблица 2. Анализ отчета о прибылях и убытках на 31 декабря 2008 года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | | Изменение показателя | |
| **За отчетный** **период** | За аналогичный период предыдущего года | тыс. руб.  (гр. 2 – гр. 3) | ±% ((2–3): 3) |
| 1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 9214 | 9590 | – 376 | – 3,9 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 8459 | 8335 | + 124 | + 1,5 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1–2) | 755 | 1255 | – 500 | – 39,8 |
| 4. Прочие доходы | 190 | 209 | – 19 | – 9 |
| 5. Прочие расходы | 654 | 470 | + 184 | + 39,1 |
| 6. Прибыль (убыток) от прочих операций (4–5) | –464 | –261 | – 203 | – 77,8 |
| 7. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+6) | 291 | 994 | – 703 | – 70,7 |
| 8. Налог на прибыль | 70 | 239 | – 169 | – 70,7 |
| 9. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (7–8) | 221 | 755 | – 534 | – 70,7 |
| **Справочно:** Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 470) | + 74 | – | – | – |

За 2008 год ОАО «Автоматика» получила прибыль от продаж в размере 1255 тыс. руб., что равняется 13% от выручки. В сравнении с аналогичным периодом прошлого года мы видим, что прибыль снизилась на 500 тыс. руб., или на 39,8%.

В сопоставлении с 2007 годом в 2008 году наблюдалось сокращение объемов выручки от продаж на 376 тыс. руб. при одновременном увеличении на 124 тыс. руб. расходов по обычным видам деятельности.

Анализируя расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация, по-прежнему, не использовала возможность списания общехозяйственных расходов в качестве условно-постоянных, относя их ежемесячно на себестоимость реализованных услуг.

Результат внереализационных доходов / расходов за анализируемый период составил убыток 261 тыс. руб., что на 203 тыс. руб. (77,8%) больше, чем убыток за аналогичный период прошлого года. При этом величина убытка от этих операций составляет 20,8% от абсолютной величины прибыли от основных видов деятельности за анализируемый период.

Таблица 3. Показатели рентабельности предприятия в 2008 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности | Значения показателя (в копейках) | | Изменение, коп. (гр. 2 – гр. 3) |
| за отчетный период 2008 года | за аналогичный  период прошлого года |
| 1. Объем прибыли от продаж приходящийся на каждый рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) | 8,9 | 15 | –6,1 |
| 2. Объем прибыли от продаж, приходящийся на 1 рубль выручки от реализации (рентабельность продаж) | 8,2 | 13,1 | –4,9 |
| 3. Объем прибыли, полученной до налогообложения, приходящийся на 1 рубль всех расходов организации | 3,2 | 11,3 | –8,1 |

В таблице 3 проведен анализ изменения уровня рентабельности ОАО «Автоматика» в 2008 году, используя данные Формы №2 «Отчета о прибылях и убытках».

Все три показателя рентабельности за отчетный период, приведенные в Таблице 3, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности.

Прибыль от объема реализованной продукции в 2008 году составляет 8,2% от объема полученной выручки. Но при этом, имеет место отрицательная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с аналогичным периодом 2007 года (–4,9%).

Уровень рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до налогообложения к совокупным расходам организации, составила 3,2%. Это значит, что с каждого рубля, израсходованного в течение финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Автоматика» в 2008 году, было получено 3,2 копейки прибыли. В 2007 году также была получена прибыль, но на 8,1 копейки с рубля больше, чем в 2008 году.

Таблица 4. Показатели рентабельности капитала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель рентабельности | Значение показателя в отчетном периоде, % | Расчет показателя |
| Рентабельность производственных фондов | 7,3 | Отношение прибыли от продаж к среднегодовой стоимости основных средств и материально-производственных запасов |
| Рентабельность активов (RОA) | 1,6 | Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов |
| Рентабельность собственного капитала (RОE) | 5,4 | Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине собственного капитала |

В таблице 4 представлены три основные показателя, которые характеризуют рентабельность использования вложенного в хозяйственную деятельность капитала. В 2008 году каждый рубль, вложенный ОАО «Автоматика» в основные фонды и материально-производственные запасы, принес прибыль от объема реализованной продукции в размере 0,073 руб. В таблице 5 проведем сравнительный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «Автоматика» в 2007 и 2008 годы. Объем реализации в «Отчете о прибылях и убытках» показан в строке 010 «Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)». Произошло снижение в 2008 году выручки от продаж по сравнению с 2007 годом на 3,92%.

Таблица 5. Сводная таблица основных технико-экономических показателей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | | Предыдущий аналогичный период | | Отчетный период | | Отчетный период в % к предыдущему периоду | |
| 1) | Реализованная продукция, работы, услуги, тыс. руб. | | 9590 | | 9214 | | 96,08 | |
| 2) | Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | | 2259 | | 2470 | | 109,34 | |
| 3) | Реализованная продукция, работы, услуги на рубль стоимости основных производственных фондов, руб. (стр. 1 / стр. 2) | | 4,25 | | 3,73 | | 87,76 | |
| 4) | Численность работающих, чел. | | 36 | | 32 | | 88,6 | |
| 5) | Реализованная продукция, работы, услуги на одного работающего, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 4) | | 263,5 | | 255,9 | | 97,12 | |
| 6) | Среднемесячная оплата труда, тыс. руб. | | 260 | | 224 | | 86,15 | |
| 7) | Полная себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, тыс. руб. | | 8805 | | 9113 | | 103,50 | |
| 8) | Затраты на рубль реализованной продукции, работ, услуг, руб. (стр. 1 / стр. 7) | | 0,92 | | 0,99 | | 107,61 | |
| 9) | | Прибыль (убыток) от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб. | | 1255 | | 755 | | 60,16 |
| 10) | | Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | | 994 | | 291 | | 29,28 |
| 11) | | Рентабельность продаж, % (стр. 9 / стр. 1) | | 13,1 | | 8,2 | | 60,00 |

Основные производственные фонды (основные средства) – средства труда (здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и др.), с помощью которых изготавливается продукция предприятия. В балансе предприятия в 2008 году стоимость основных производственных фондов по сравнению с 2007 годом выросла на 9,34%.

Соотношение объема реализации продукции, работ, услуг и стоимости основных производственных фондов рассчитывается как отношение выручки от продаж к основным средствам. В ОАО «Автоматика» данный коэффициент достаточно высок, то есть в 2007 году он составляет 4,25 рублей на 1 рубль основных фондов, а в 2008 году снизился на 12,24% и составил 3,73 рубля.

Согласно штатному расписанию в 2007 году численность работающих составляла 36 человек, в 2008 году было сокращено 4 должности в финансовом отделе ОАО «Автоматика».

Объем реализованной продукции, приходящийся на одного человека, в 2008 году снизилась на 2,88% по сравнению с 2007 годом, что больше связано с сокращением объема выручки от реализации, чем от снижения численности работников.

Полная себестоимость реализованной продукции включает в себя все затраты, в том числе внереализационные. Полная себестоимость реализации ОАО «Автоматика» выросла в 2008 году на 3,5%. Это в основном вызвано ростом цен на покупные материалы, услуги.

Затраты, на рубль реализованной продукции, работ, услуг выросли на 7,61% и составили 99 копеек на 1 рубль выручки, таким образом можно сказать о низкой прибыльности предприятия, которая составляет всего 1 копейку из 1 рубля.

Прибыль (убыток) от реализации продукции, работ, услуг по Отчету о прибылях и убытках ОАО «Автоматика» составляет в 2007 и 2008 гг. 1255 и 755 тыс. рублей соответственно. Такое резкое снижение прибыли (на 39,84%) обусловлено ростом затрат и снижением выручки от реализации.

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле (прибыль от продаж). Рассчитывается как отношение прибыли к объёму продаж.

В случае с ОАО «Автоматика» данный коэффициент достаточно низкий в 2007 году 13,1%, а в 2008 году еще снижен на 40% и составил уже – 8,2%.

Динамика развития предприятия отрицательна. Объем реализации за год снизился на 3,92% при одновременном росте полной себестоимости на 3,5%, что отразилось на снижении прибыли, а, следовательно, и на снижении рентабельности продаж в 2008 году на 40%.

**2.3.2 Анализ финансового состояния ОАО «Автоматика»**

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение, использование финансовых ресурсов предприятия и всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

В таблице 6 проведен анализ балансового состояния ОАО «Автоматика» в 2008 году. Размер привлеченного капитала состоит из текущей кредиторской и прочей краткосрочной кредиторской задолженности без кредитов и займов.

Из проведенного анализа первой части таблицы 6 видно, что на конец декабря 2008 года в активах организации доля внеоборотных активов составляет одну треть, а текущих оборотных активов, соответственно, две третьих.

В течение рассматриваемого периода произошло увеличение активов ОАО «Автоматика» на 1538 тыс. руб. (на 12,3%). При увеличении активов на 12,3% собственный капитал увеличился всего на 1,8%. Отставание в росте объема собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным фактором.

* основные средства = 211 тыс. руб. (11,9%)
* долгосрочные финансовые вложения = 178 тыс. руб. (10%)

Таблица 6. Аналитический баланс ОАО «Автоматика» за 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | | Значение показателя | | | | | | | | Изменение | | |
| на начало периода | | | на конец периода | | | | | (гр. 4 – гр. 2), тыс. руб. | | (гр. 4: гр. 2), % |
| в тыс. руб. | | в% к валюте баланса | в тыс. руб. | | в% к  валюте баланса | | |
| Актив | | | | | | | | | | | | |
| 1. Внеоборотные активы | | 3447 | | 27,5 | 3905 | | 27,8 | | | +458 | | +13,3 |
| 2. Оборотные активы, всего | | 9071 | | 72,5 | 10151 | | 72,2 | | | +1080 | | +11,9 |
| в том числе: запасы (кроме товаров отгруженных) | | 5635 | | 45 | 6431 | | 45,8 | | | +801 | | +14,1 |
| в том числе: – сырье и материалы; | | 625 | | 5 | 611 | | 4,3 | | | –14 | | -2,2 |
| –готовая продукция (товары). | | 179 | | 1,4 | 57 | | 0,4 | | | –122 | | -71,2 |
| – затраты в незавершенном производстве и расходах будущих периодов; | | 4831 | | 38,6 | 5763 | | 41 | | | +932 | | +19,4 |
| НДС по приобретенным ценностям | | 133 | | 1,1 | 116 | | 0,8 | | | –17 | | -12,7 |
| ликвидные активы, всего | | 3303 | | 26,4 | 3604 | | 25,6 | | | +301 | | +9,1 |
| в том числе: денежные средства и краткосрочные вложения; | | 43 | | 0,3 | 98 | | 0,7 | | | +55 | | +130,3 |
| дебиторская задолженность (срок платежа по которой не более года); | | 3260 | | 26 | 3506 | | 24,9 | | | +246 | | +7,5 |
| товары отгруженные. | | – | | – | – | | – | | | – | | – |
| Пассив | | | | | | | | | | | | |
| 1. Собственный капитал | 3989 | | 31,9 | | | 4063 | | 28,9 | +74 | | +1,8 | |
| 2. Заемный капитал, всего | 1618 | | 12,9 | | | 3451 | | 24,5 | +1833 | | +113,3 | |
| из них:  - долгосрочные кредиты и займы; | 202 | | 1,6 | | | 240 | | 1,7 | +38 | | +18,4 | |
| – краткосрочные кредиты и займы. | 1416 | | 11,3 | | | 3211 | | 22,8 | +1795 | | +126,9 | |
| 3. Привлеченный капитал | 6911 | | 55,2 | | | 6542 | | 46,5 | –369 | | -5,3 | |
| Валюта баланса | **12518** | | 100 | | | **14056** | | 100 | **+1538** | | **+12,3** | |

Рост объемов активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива баланса к концу 2008 года (в скобках указано изменение данной статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

* запасы: затраты в незавершенном производстве = 932 тыс. руб. (53,7%)
* дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) = 246 тыс. руб. (13,8%)

Также пассив баланса характеризуется приростом по строке «Займы и кредиты» (+1796 тыс. руб., или 92,4% от вклада в прирост пассивов организации за рассматриваемый период).

Анализ статьей баланса: «Запасы: готовая продукция и товары для перепродажи» в активе баланса и «Кредиторская задолженность: прочие кредиторы» в пассиве баланса характеризует отрицательное изменение статей (–) 128 тыс. руб. и (–) 368 тыс. рублей соответственно.

Для определения ликвидности организации проводится анализ ликвидности его баланса.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств в «Активе», сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами в «Пассиве», объединенных по срокам их погашения и в порядке возрастания сроков.

Группирование показателей в «Активе» производится в следующем порядке:

Класс (А1) – денежные средства и краткосрочные (до 1 года) финансовые вложения, то есть вложения в ликвидные ценные бумаги – депозитные сертификаты, облигации, акции.

Класс (А2) – расчеты с дебиторами и авансы, выданные поставщикам и подрядчикам.

Класс ликвидности (А3) включает запасы, затраты и прочие оборотные средства.

Класс (А4) состоит из основных средств, оборудования к установке, незавершенных капитальных вложений, расчетов с учредителями, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов.

Статьи пассива группируются по срокам их погашения и в порядке возрастания сроков.

Класс (П 1) – наиболее срочные пассивы состоят из кредиторской задолженности и прочих пассивов.

Класс (П 2) – краткосрочные пассивы включают в себя краткосрочные кредиты и заемные средства.

Класс (П 3) – долгосрочные пассивы, это: долгосрочные кредиты и заемные средства.

Класс (П 4) – постоянные пассивы включают статьи из раздела III пассива «Капитал и резервы».

В соответствии с приведенной группировкой статей баланса можно составить следующую картину ликвидности баланса за 2008 год (таб. 7), используя результаты баланса 2008 года.

Таблица 7. Анализ ликвидности баланса компании за 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Значения | | | | | | Отклонение | | |
| группы активов | начало года | конец года | группы пассивов | начало года | конец года | начало года | конец года | нор-ма |
| А1 | 43 | 98 | П1 | 6911 | 6542 | –6868 | –6444 | >0 |
| А2 | 3260 | 3506 | П2 | 1416 | 3211 | 1844 | 295 | >0 |
| А3 | 5768 | 6547 | П3 | 202 | 240 | 5566 | 6307 | >0 |
| А4 | 3447 | 3905 | П4 | 3989 | 4063 | –542 | –158 | <0 |
| Баланс | 12518 | 14056 | Баланс | 12518 | 14056 |  |  |  |

Для анализа ликвидности баланса необходимо сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения: А1  П1, А2  П2, A3  ПЗ, А4  П4.

Для этого проводится сопоставление наиболее ликвидных средств и быстро реализуемых активов (А1+А2) с наиболее срочными обязательствами и краткосрочными пассивами (П1+П2), таким образом выясняется текущуя ликвидность.

Ликвидность баланса считается нормальной при соблюдении следующих неравенств: (А1 + А2) > (П1 + П2), А3 > П3, А4 < П4.

Для проведения комплексной оценки ликвидности баланса в целом используем общий показатель ликвидности баланса (КЛБ), вычисляемый по формуле

(1)



Показатель ликвидности баланса (КЛБ) характеризует отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (как краткосрочных, так и долгосрочных и среднесрочных). При этом, различные группы ликвидных средств и платежных обязательств входят в указанные суммы с весовыми коэффициентами, учитывающими их значимость с точки зрения сроков поступления средств и погашения обязательств.

С помощью данного показателя возможно сравнивание балансов предприятия, относящихся к разным отчетным периодам, а также балансов различных предприятий. В результате выявляется, какой баланс наиболее ликвиден.

Данные таблицы 7 показывают, что на начало и на конец отчетного периода у ОАО «Автоматика» присутствует достаточно большой финансовый недостаток средств по первой группе.

Остальные соотношения активов и пассивов соответствуют нормативным показателям ликвидности.

При анализе перспективной ликвидности данные таблицы 7 показывают небольшой платежный излишек по обеим группам.

Проведенный анализ финансовых показателей предприятия показывает о соотношение активов и пассивов в конце отчетного периода:

{А 1< П 1; А 2 >П 2; А 3 > П 3; А 4 < П 4} (2)

В результате выяснено что, текущая ликвидность баланса ОАО «Автоматика» является недостаточной.

Анализируя первое неравенство, выявлено, что в ближайшее временя ОАО «Автоматика» не удастся поправить свою платежеспособность. Также, быстро реализуемые активы не только не покрывают краткосрочные пассивы, но и не в состоянии, в случае их продажи, покрыть платежный недостаток по наиболее ликвидным активам.

Относительные показатели финансовой устойчивости, которые характеризуют состояние и структуру активов организации, а также их обеспеченность источниками покрытия (пассивными) можно разделить на три группы:

– состояние оборотных средств;

– состояние основных средств;

– финансовую независимость организации.

В долгосрочном плане финансовая устойчивость характеризуется соотношением собственных и заемных средств. Недостаток в том, что этот показатель дает лишь общую оценку финансовой устойчивости. Поэтому в мировой и отечественной учетно-аналитической практике разработана система показателей, характеризующая степень защищенности интересов инвесторов и кредиторов. Базой для разработки таких показателей является стоимость имущества.

1. Коэффициент концентрации собственного капитала (Ккс)

Ккс = СК / ВБ (3),

где:

СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Другое название этого показателя – коэффициент автономии.

2. Дополняет этот показатель коэффициент заемного капитала в стоимости имущества Ккз.

Ккз = ЗК / ВБ (4),

где:

ЗК – заемный капитал.

Повышение значения этого показателя, характеризует зависимость предприятия от кредиторов и риск банкротства или возникновения дефицита наличных денежных средств и свидетельствует о снижении финансовой устойчивости предприятия.

Эти два коэффициента в сумме:

Ккс + Ккз = 1 (5)

Отношение суммарных обязательств к собственному капиталу, также, характеризует зависимость предприятия от внешних источников финансирования и величину заемного капитала, которую предприятие привлекло на 1 руб. вложенного в активы собственного капитала.

Прирост значений этого показателя свидетельствует об увеличении зависимости предприятия от условий, выдвигаемых кредиторами, и, следовательно, о снижении финансовой устойчивости предприятия.

К ЗК/СК = ЗК / СК (6)

Значение коэффициента больше единицы характеризует зависимость предприятия от заемных средств.

4. Путем сопоставления данных о задолженности предприятия и задолженности дебиторов рассчитывается их удельный вес в стоимости имущества предприятия.

Кдз = ДЗ / ВБ (7)

5. Соотношение собственного оборотного капитала и общей суммы раздела III баланса «Капитал и резервы» Коэффициент маневренности.

6. Отношением собственного оборотного капитала к общей сумме оборотных активов определяется коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. При значении этого показателя ниже 0,1 предприятие признается неплатежеспособным.

В Таблице 8 рассчитаны приведенные выше коэффициенты финансовой устойчивости на примере балансовых статей ОАО «Автоматика» в 2007–2008 году.

Таблица 8. Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия в 2007–2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | | Изменение показателя (3–2) | Описание показателя и его нормативное значение |
| на конец  2007 года | | на конец  2008 года |
| 1. Коэффициент автономии | 3466/12518  = 0,27 | | 3540/14056  = 0,25 | – 0,02 | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Рекомендованное значение: >0,5 (обычно 0,6–0,7) |
| 2. Финансовый леверидж | 3466/8850  = 0,39 | | 3540/10277  = 0,34 | – 0,05 | Отношение собственного капитала к заемному. Оптимальное значение: 1. |
| 3. Коэффициент покрытия инвестиций | 3668/12518  = 0,29 | | 3780/14056  = 0,27 | – 0,02 | Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение в мировой практике: ок. 0,9; критическое – <0,75. |
| 4. Коэффициент маневренности собственного капитала | 221/3668  = 0,06 | | -126/3780  = – 0,03 | – 0,09 | Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных и долгосрочных заемных средств. Отношение должно быть, как минимум, положительное. |
| 5. Коэффициент мобильности оборотных средств | 9071/12518  = 0,72 | | 10151/14056  = 0,72 | < 0,01 | Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. |
| 6. Коэффициент обеспеченности материальных запасов | 221/5635  = 0,04 | | –126/6431  = – 0,02 | – 0,06 | Отношение собственных оборотных средств к величине материально-производственных запасов. Нормативное значение: не менее 0,5 |
| 7. Коэффициент обеспеченности текущих активов | | 221/9071  = 0,02 | –126/10151  = – 0,01 | – 0,03 | Отношение собственных оборотных средств к текущим активам. Нормативное значение: не ниже 0,1 |
| 8. Коэффициент краткосрочной задолженности | | 8550/8752  = 0,98 | 10277/10517  = 0,98 | <0,01 | Отношение краткосрочной задолженности к сумме общей задолженности. |

Показатели коэффициентов автономии организации на конец 2007 года 0,27, а на конец 2008 года – 0,25 говорят о крайне малой доле собственного капитала (27% и 25%, соответственно), в общей доле капитала ОАО «Автоматика».

Значение Финансового левериджа более чем в два раза ниже нормы, т. к. по итогам 2007 года составил 0,39, а по итогам 2008 года снизился до 0,34. Это значение характеризует превышение заемного капитала над собственном более, чем в два раза, т.е. ОАО «Автоматика» для своей деятельность привлекает большое количество заемных средств.

Коэффициент покрытия инвестиций на конец предыдущего периода составил 0,29, на конец отчетного – 0,27, т.е. доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ОАО «Автоматика» составляет всего 29% и 27%, соответственно.

Показатель коэффициента маневренности собственного капитала на 31 декабря 2007 года составил 0,06, а на 31 декабря 2008 года снизился до –0,03. Оптимальным считается диапазон значений коэффициента 0,5–0,6. Это характеризует недостаток собственного капитала для обеспечения стабильного финансового положения ОАО «Автоматика».

Коэффициента обеспеченности материальных запасов (0,04 – в 2007, и –0,02 – в 2008 году) показывает, что материально-производственные запасы в недостаточной степени обеспечены собственными оборотными средствами ОАО «Автоматика».

Величина краткосрочной кредиторской задолженности ОАО «Автоматика» на конец 2008 года значительно превосходит величину долгосрочной задолженности (98% и 2%, соответственно), что понятно по полученному коэффициенту краткосрочной задолженности. При этом в сравнении 2007 и 2008 годов доля долгосрочной задолженности фактически не изменилась.

Показатель оборачиваемости оборотных средств характеризует эффективность их использования. Показатель оборачиваемости это продолжительность прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (ООС) исчисляется продолжительностью одного оборота в днях и количеством оборотов за отчётный период (коэффициент оборачиваемости).

ООС = Выручка / ОС (8)

В 2007 году – ООС = 9214 / 9071 = 1,02

В 2008 году – ООС = 9590/10151 = 0,94

Мы видим, что идет снижение коэффициента оборачиваемости, что свидетельствует о сокращении эффективности использования оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости запасов характеризует оборачиваемость запасов и период оборачиваемости запасов.

ОЗ = выручка / З (9)

В 2007 году – ОЗ = 9214 / 5635 = 1,64

В 2008 году – ОЗ = 9590 / 6431 = 1,49

О сокращении запасов оборотных средств на ОАО «Автоматика» к концу 2008 года говорит снижение данного показателя.

**2.3.3 Анализ деятельности персонала в управлении денежными средствами ОАО «Автоматика»**

Данная часть работы посвящена рассмотрению вопроса о том, каким образом осуществляется управление денежными средствами на ОАО «Автоматика».

Анализ структуры персонала по управлению денежными потоками

Управление ОАО «Автоматика» осуществляют: директор, заместители директора по экономическим и коммерческим вопросам, заместитель директора по строительству. В их обязанности входят стратегические и координационные функции и принятие решения по крупным производственно-хозяйственным и техническим вопросам.

Среднее звено управления ОАО «Автоматика» – руководители функциональных подразделений, отделов, которые отвечают за решение технических и производственных задач, а также за обеспечение эффективного функционирования предприятия.

Руководители низшего звена (руководители производственных звеньев и объектов), решают оперативные задачи по рациональной организации производственного процесса и по планомерному производству работ в соответствии с установленным заданием.

Производственные подразделения ОАО «Автоматика» – объекты, участки, обслуживающие хозяйства и службы (прямо или косвенно участвующие в производственном процессе), связанные между собой и взятые в совокупности, составляют производственную структуру.

Подробную структуру производства и управления ОАО «Автоматика» характеризует Приложение №5.

В данном дипломном проекте освящен анализ финансовой деятельности предприятия. Управление финансовыми ресурсами предприятия не может быть эффективным без правильно организации этой работы.

Управлением финансами на предприятии должна заниматься финансовая служба, выделенная в обособленное структурное подразделение. В ОАО «Автоматика» существует финансовый отдел, совмещающий в себе функции бухгалтерского учета и финансового и экономического планирования.

Положение о финансовом отделе, определяющий основные задачи и структуру финансового отдела, основные функции подразделений отдела и его начальника, взаимоотношения с другими подразделениями предприятия, находится в стадии разработки. Не закончена разработка большинства должностных инструкций работников финансового отдела.

По штатному расписанию предприятия ОАО «Автоматика» финансовый отдел состоит из 10 человек. Перечень должностей работников финансового отдела приведен в таблице 9.

Таблица 9. Штат финансового отдела компании

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должности | Количество единиц |
| Главный бухгалтер | **1** |
| Ведущий экономист | **1** |
| Экономист по ценам | **1** |
| Экономист по нормированию | **1** |
| Экономист по бухгалтерскому учету и анализу финансово-хозяйственной деятельности | **1** |
| Инженер по организации труда | **1** |
| Бухгалтер расчетного отдела | **1** |
| Бухгалтер производственного отдела | **1** |
| Бухгалтер материального отдела | **1** |
| Кассир | **1** |
| Итого: | **10** |

В настоящее время сокращено 4 должности, это должности экономистов отдела. Для экономической работы на предприятии предусмотрена должность ведущего экономиста. Его обязанности на практике сводятся к нормированию оборотных средств, калькуляции себестоимости работ и другой деятельности не связанной с финансовым анализом, прогнозированием и планированием.

Квалификация работников финансового отдела имеет для предприятия большое значение. В финансовом отделе ОАО «Автоматика» большинство персонала имеет среднее специальное образование, не соответствующее требованиям, предъявляемым типовыми должностными инструкциями по этим специальностям. В результате некомпетентности работников, занимающихся финансовыми вопросами, принимаются необоснованные решения, приносящие финансовый ущерб предприятию, а, следовательно, снижается эффективность управления финансовыми ресурсами организации.

Первостепенное значение в управлении финансовыми ресурсами предприятия имеет методика финансовой работы. Основными методами финансовой работы, которые в обязательном порядке должны применяться на предприятии являются: финансовое планирование, оперативная и контрольно-аналитическая работа. Основные направления финансовой работы на предприятии должны быть структурированы следующим образом:

* осуществление общего финансового анализа и планирования;
* расчет обеспечения предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств);
* внедрение практики распределения финансовых ресурсов (инновационная политика).

«Автоматика» не ведет работу ни по одному из этих направлений. Нет общей оценки активов предприятия, величины и состава ресурсов, которые необходимы для поддержания достигнутого экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности, не определены источников дополнительного финансирования. Не контролируется состояние и эффективность использования финансовых ресурсов.

В области управления источниками оборотных средств ОАО «Автоматика» не проводятся оценка объема требуемых финансовых ресурсов; не определены формы их представления (долгосрочный или краткосрочный кредит, денежная наличность); не рассчитана степень доступности и время представления заемных финансовых ресурсов, стоимость обладания данным видом ресурсов; не выявлен риск пользования данным источником средств.

Плановым отделом ОАО «Автоматика» не ведется анализ долгосрочных и краткосрочных решений инвестиционного характера. Отсутствует оценка оптимальности трансформации финансовых ресурсов в другие виды ресурсов (материальные, трудовые, денежные), целесообразности и эффективности вложений в основные фонды и их структура, отсутствует анализ оборачиваемости оборотных средств, не рассчитана эффективность финансовых вложений.

Для повышения эффективности использования финансовых ресурсов ОАО «Автоматика» необходимо обеспечение руководства финансового отдела исчерпывающей информацией финансового характера важнейшей частью, которой является бухгалтерская отчетность. В оптимальном варианте данные бухгалтерского учета являются исходной информацией для принятия финансовых решений.

Подведение итогов хозяйственных операций на предприятии ОАО «Автоматика» с использованием данных бухгалтерского учета в финансовой отчетности организации принимает завершенный вид один раз в квартал. Эта практика обработки финансовой информации неприемлема для оперативного принятия финансовых решений по выводу организации из кризисного состояния.

Автоматизация системы управления финансовыми ресурсами с помощью автоматизированных систем учета является самостоятельным и весьма важным элементом антикризисной политики. Автоматизация бухгалтерского учета, значительно ускоряет процесс получения данных для принятия финансовых решений, способствующих повышению прибыльности и рентабельности организации.

В финансовом отделе предприятия ОАО «Автоматика» имеются в наличии компьютеры и оргтехника, но в недостаточном количестве, да и эта техника используется не оптимально. Не установлены прикладные программы, позволяющие автоматизировать учет, осуществлять прогнозирование и планирование финансовых ресурсов. Низкая квалификация специалистов в области компьютерной техники не позволяет использовать ее эффективно, и зачастую техника используется не по назначению.

На основании вышеприведенного можно сделать вывод о неэффективности организации системы управления финансовыми ресурсами ОАО «Автоматика», это вызвано совмещением бухгалтерской и финансовой работы специалистами одного отдела, несоответствием их квалификации новым рыночным требованиям, отсутствием проработанной методики финансовой работы, низким уровнем технической базы.

**2.3.4 Анализ движения денежных средств**

Для раскрытия реального движения денежных средств ОАО «Автоматика», оценки их поступления и расходования, а также для увязки величины полученного финансового результата с состоянием денежных средств, были выделены и проанализированы все направления их поступления и выбытия денежных средств за 2007 и 2008 годы (Приложение 3).

Рассмотрим форму аналитического отчета о движении денежных средств ОАО «Автоматика» прямым методом, которая представлена в таблице 10, составленной на основе Приложения 3 «Отчет о движении денежных средств».

Таблица 10. Анализ финансовых потоков предприятия прямым методом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Сумма денежных средств, тыс. руб. | | |
| 2007 | 2008 | изменение за период |
| 1. Остаток денежных средств на начало года | 2 | 29 | 27 |
| 2. Поступление денежных средств, всего | 21715 | 22572 | 857 |
| в том числе по видам деятельности: |  |  |  |
| – текущей | 9037 | 7906 | –1131 |
| – инвестиционной | 2921 | 4170 | 1249 |
| – финансовой | 9757 | 10496 | 739 |
| 3. Расходование денежных средств – всего | 21688 | 22598 | 910 |
| в том числе по видам деятельности: |  |  |  |
| – текущей | 9588 | 9100 | –488 |
| – инвестиционной | 3409 | 4947 | 1538 |
| – финансовой | 8691 | 8551 | –140 |
| 4. Остаток денежных средств на конец года | 29 | 3 | –26 |
| 5. Чистый денежный поток: | 27 | –26 | –53 |
| – по текущей деятельности | –551 | –1194 | –643 |
| – инвестиционной | –488 | –777 | –289 |
| – финансовой | 1066 | 1945 | 879 |

Необходимые данные для этой таблицы взяты из форм бухгалтерской отчетности: «Бухгалтерского баланса» (Приложение 2) и «Отчета о движении денежных средств» (Приложение 3).

Анализируя данные, мы видим, что в структуре денежных поступлений преобладали денежные поступления от финансовой деятельности. Их доля от общего объема поступлений составила 44,9% в 2007 году и 46,5% в 2008 году.

В результате текущей деятельности предприятия обеспечено около 42% денежных поступлений в 2007 году и 35% в 2008 году. В результате общее снижение доли поступлений от текущей деятельности в их общем объеме составило около 7%.

Доля поступлений по инвестиционной деятельности составила в 2007 году около 13,5%, причем в 2008 году, этот показатель вырос на 5% и составил около 18,5% всех поступлений.

Структура денежных платежей направлена в сторону увеличения доли финансовых потоков по инвестиционной и финансовой деятельности.

Это доказывает тесное взаимодействие организации с финансовым рынком, но уменьшение доли поступлений по текущей деятельности характеризует снижение производственной активности и объемов сбыта, напряженность отношений с дебиторами и на наличие прочих негативных факторов.

В результате происходит уменьшение сумм поступлений по текущей деятельности в 2008 году на 12,5% или на 1 млн. 131 тыс. руб. в абсолютном выражении по сравнению с 2007 годом.

Рост поступлений по инвестиционной деятельности на 42,7% и финансовой деятельности на 7,6% в такой ситуации трактуется скорее негативно.

При косвенном методе анализа финансовых потоков определится взаимосвязь полученной прибыли с изменением величины денежных средств. В данном методе расчет финансовых потоков ведется от показателя чистой прибыли с необходимыми его корректировками в статьях, не отражающих движение реальных денег по соответствующим счетам.

С целью устранения расхождений в формировании чистого финансового результата и чистого финансового потока производятся корректировки чистой прибыли или убытка. При этом учитываются следующие показатели:

* + изменение в запасах, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложениях, краткосрочных обязательствах, исключая займы и кредиты, в течение периода;
  + изменение: амортизации внеоборотных активов; курсовых разниц; прибыли (убытка) прошлых лет, выявленных в отчетном периоде и другое;
  + изменение иных статей, в которых должны найти отражение инвестиционная и финансовая деятельность.

Изменение по статьям оборотных активов и краткосрочных обязательств, приведено в таблице 11.

Таблица 11. Сведения об изменении статей собственного капитала за 2008 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи баланса | На начало периода, тыс. руб. | На конец периода, тыс. руб. | Изменения: увеличение (+),  уменьшение (–), тыс. руб. |
| Производственные запасы | 625 | 611 | – 14 |
| Незавершенное производство | 4496 | 5452 | 956 |
| Расходы будущих периодов | 335 | 311 | – 24 |
| Готовая продукция | 179 | 57 | – 122 |
| Дебиторская задолженность | 3260 | 3506 | 246 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 12 | 95 | 83 |
| Денежные средства | 31 | 3 | – 28 |
| Краткосрочные займы и кредиты | 1416 | 3211 | 1795 |
| Расчеты с кредиторами | 722 | 747 | 25 |
| Расчеты с персоналом | 0 | 0 | 0 |
| Расчеты с внебюджетными фондами | 142 | 114 | – 28 |
| Расчеты с бюджетом | 317 | 306 | – 11 |
| Расчеты с прочими кредиторами | 5729 | 5374 | – 355 |
| Доходы будущих периодов | 524 | 524 | 0 |
| Авансы, полученные от покупателей и заказчиков | 0 | 0 | 0 |

При уменьшении производственных запасов на 14 тыс. рублей, произошло увеличение незавершенного производства на 956 тыс. рублей, дебиторской задолженности на 246 тыс. рублей, краткосрочных займов на 1795 тыс. рублей.

В данной главе были проанализированы различные показатели деятельности предприятия, в следующей главе, на основе данных анализов, будут предложены способы выхода предприятия из кризисного состояния.

## 3. Мероприятия и способы выхода ОАО «Автоматика» из кризисного состояния

**3.1 Различные инструменты антикризисного управления предприятием**

**3.1.1 Антикризисная программа [37]**

Главное отличие реструктуризации предприятий от других способов преодоления неплатежеспособности и нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность компаниями реализуется посредством разработки и осуществления комплексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое антикризисное управление обретает четко выраженное единство задач и способов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Важнейшая цель антикризисной программы – устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

В последние годы в научных кругах различным аспектам конкурентоспособности посвящены многие разработки, при этом основной акцент делается на внедрение в практику новых методов деятельности предприятий в сегментах рынка, разработку маркетинговых программ, создание новых видов товаров и внедрение прогрессивных, как правило, западных технологий.

Проблемам же реформирования, реструктуризации и реорганизации, как комплексов предприятий, так и основных видов их производственной деятельности исследователями уделяется значительно меньше внимания. Причем вопросы конкурентоспособности товаропроизводителей и реструктуризации производств рассматриваются не комплексно, а локально, в отрыве друг от друга, что неправомерно и ведет к негативным хозяйственным последствиям.

Современный этап развития рыночных реформ в России все более обостряет производственные, экономические, организационные и финансовые отношения между предприятиями как смежных, так и родственных видов деятельности.

Стратегия подъема отечественного хозяйства становится главным направлением деятельности промышленных предприятий практически всех отраслей народного хозяйства нашей страны.

**3.1.2 Система механизмов и мероприятий по финансовой стабилизации**

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития. Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким основным этапам.

1). Устранение неплатежеспособности.

В какой бы степени не оценивался по результатам диагностики банкротства масштаб кризисного состояния предприятия, наиболее неотложной задачей в системе мер финансовой его стабилизации является восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным финансовым обязательствам с тем, чтобы предупредить возникновение процедуры банкротства.

2). Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия).

Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления ряда аварийных финансовых операций, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

3). Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечило длительное финансовое равновесие в процессе своего предстоящего экономического развития, т.е. создало предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости. Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе внесения определенных корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия. Скорректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия предприятия должна обеспечивать высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы его банкротства в предстоящем периоде.

Каждому этапу финансовой стабилизации предприятия соответствуют определенные ее внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на: оперативный этап, тактический и стратегический.

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

Ускоренная ликвидность оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* ликвидации портфеля краткосрочных финансовых вложений;
* ускорения инкассации дебиторской задолженности;
* снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
* увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию;
* снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
* уценки неликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации и других.

Ускоренное частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* реализации высоликвидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля;
* проведение операций возвратного лизинга, в процессе которых ранее приобретенные в собственность основные средства продаются лизингодателю с одновременным оформлением договора их финансового лизинга;
* ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
* аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других.

Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
* реструктуризации портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом части их в долгосрочные;
* увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита;
* отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия и других.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, т.е. объем поступления денежных средств за краткосрочный период превысил объем неотложных финансовых обязательств. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отложенный характер.

Тактический механизм финансовой стабилизации, используя отдельные защитные мероприятия, в преимущественном виде представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития и выход на рубеж финансового равновесия предприятия.

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

Основным направлением обеспечения достижения точки финансового равновесия предприятием в кризисных условиях является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов (правой части неравенства).

Такое сокращение связано с уменьшением объема, как операционной, так и инвестиционной деятельности предприятия и поэтому характеризуется термином «сжатие предприятия».

Сжатие предприятия в процессе обеспечения вышеприведенного неравенства должно сопровождаться мерами по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов. Чем в большей степени предприятие сможет обеспечить положительный разрыв соответствующих денежных потоков этого неравенства, тем быстрее оно достигнет точки финансового равновесия в процессе выхода из кризисного состояния.

Увеличение объема генерирования собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее рост левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный размер операционного дохода;
* сокращения суммы постоянных издержек (включая сокращение управленческого персонала, расходов на текущий ремонт и т.п.);
* снижения уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т.п.);
* осуществления эффективной налоговой политики, обеспечивающей минимизацию налоговых платежей по отношению к сумме дохода и прибыли предприятия
* (направленной на возрастание суммы чистой прибыли предприятия);
* проведения ускоренной амортизации активной части основных средств для увеличения объема амортизационного потока;
* своевременной реализации неиспользуемого имущества;
* осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций (или привлечения дополнительного паевого капитала) и других.

Сокращение необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее снижение левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* снижения инвестиционной активности предприятия во всех основных ее формах;
* обеспечения обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга);
* осуществления дивидендной политики, адекватной кризисному финансовому развитию предприятия с целью увеличения чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;
* сокращения объема программы участия наемных работников в прибыли (в период кризисного развития должны быть существенно снижены суммы премиальных выплат за счет этого источника);
* отказа от внешних социальных и других программ предприятия, финансируемых за счет его прибыли;
* снижения размеров отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемые за счет прибыли.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий достаточную его финансовую устойчивость

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его финансовой стратегии.

Также цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста предприятия обеспечивается соответствующий рост его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

**3.2 Совершенствование системы управления дебиторской задолженностью ОАО «Автоматика»**

Решению проблем выявленных в результате краткого анализа финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Автоматика» при управлении оборотными активами, а также на одном из начальных этапов внедрения механизма контроллинга, может способствовать управление дебиторской задолженностью и управление запасами.

Объем дебиторской задолженности на предприятии характеризует иммобилизацию (отвлечение) оборотных средств у предприятия из производственно-хозяйственного оборота. Отсутствие информации о финансовом состоянии потребителей, либо стремление удержать крупного покупателя способствует накоплению значительных сумм дебиторской задолженности. Этот процесс сопровождается косвенными потерями в доходах предприятия, относительная величина которых тем существеннее, чем выше темп инфляции.

Остаток непогашенной дебиторской задолженности на конец 2008 года в сумме 3506 тыс. рублей свидетельствует об отвлечении части текущих активов на кредитование клиентов и прочих дебиторов. Такое состояние требует необходимости уделить внимание управлению этим элементом оборотных активов, поскольку:

* поступления денежных средств от дебиторов является одним из основных источников поступления средств на ОАО «Автоматика».
* получение реальных издержек и выгод от принимаемых кредитных решений может использоваться как инструмент повышения оборачиваемости текущих активов.

С целью снижения величины дебиторской задолженности необходимо проводить анализ ее состояния. Для оценки эффективности и сбалансированности политики кредита и предоставления скидок; определить области, в которых необходимы дополнительные усилия по возврату долгов. Все это создаст базу для создания резерва по сомнительным долгам; позволит сделать прогноз поступлений средств. В таблице 12 приведены данные о дебиторской задолженности ОАО «Автоматика». Из приведенной аналитической таблицы видно, что на счетах трех основных дебиторов сконцентрировано около 62,6% от всей суммы задолженности. Юридическому отделу ОАО «Автоматика» предложено активизировать работу по взысканию дебиторской задолженности с недобросовестных плательщиков.

В таблице 12 приведена обобщающая информация о расходовании денежных средств по основной деятельности на предприятии ОАО «Автоматика» в 2008 году.

Таблица 12. Реестр длительности дебиторской задолженности ОАО «Автоматика» по состоянию на 31 декабря 2008 года (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование**  **дебитора** | **0–30**  **дней** | **30–60**  **дней** | **60–90**  **дней** | **Свыше 90 дней** | **Всего** | **Доля, %** |
| 1 | ЗАО «Россгаз» | 1050 | - | - | 120 | 1170 | 33,4 |
| 2 | ООО «Призма-Н» | - | 320 | - | 320 | 640 | 18,3 |
| 3 | ООО «Дельта-Строй» | - | - | 215 | 168 | 383 | 10,9 |
|  | Проч. дебиторы | 338 | 30 | 45 | 900 | 1313 | 37,4 |
|  | Итого, тыс. р. | 1388 | 350 | 260 | 1508 | 3506 | 100% |
|  | Доля, % | 39,6% | 10,0% | 7,4% | 43,0% | 100% |  |

Для прогнозирования сумм остатков дебиторской задолженности проведем оценку вероятности безнадежных долгов в группах по срокам возникновения задолженности. На основе накопленной статистики (см. Таблицу 13) проведена градация задолженности по срокам возникновения.

Таблица 13. Классификация дебиторской задолженности ООО «Автоматика» по срокам возникновения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Классификация дебиторов по срокам возникновения | Сумма дебит задолж-ти, т.р. | Удельный вес в общей сумме, % | Вероятность безнадежных долгов | Сумма безнадежных долгов, т.р. | Реальная величина задол-ти, т.р. |
| 0–30 дней | 1388 | 39,6% | 0,025 | 34,71 | 1353,29 |
| 30–60 дней | 350 | 10,0% | 0,100 | 35,00 | 315,00 |
| 60–90 дней | 260 | 7,4% | 0,200 | 52,00 | 208,00 |
| Свыше 90 дней | 1508 | 43,0% | 0,350 | 527,80 | 980,20 |
| Итого | 3506,00 | 100% | 0,20 | 649,51 | 2856,49 |

По данным проведенного анализа можно предположить, что предприятие не дополучит 649,51 тыс. руб. или 18,5% от общей суммы дебиторской задолженности. Следовательно, в объеме этой суммы необходимо сформировать резерв по сомнительным долгам.

Несвоевременность расчетов покупателей за полученные товары (услуги) тормозит работу руководства ОАО «Автоматика», направленную на устранение причин способствовавших созданию на предприятии кризисной ситуации, которая ставит ОАО «Автоматика» на грань банкротства.

С целью уменьшения величины дебиторской задолженности, необходимо эффективное управление дебиторской задолженностью, в частности, внедрение на предприятии «Положения о работе с дебиторской задолженностью».

Положение создает возможность установления порядка работы с дебиторской задолженностью, направленного на своевременное выявление дебиторской задолженности и ее погашение.

**3.3 Мероприятия по оптимизации финансовых потоков ОАО «Автоматика»**

Проанализировав финансовое состояние предприятия, сделан вывод, что в организации нет устойчивости, и на предприятии преобладает относительный дефицит денежных средств. Для поддержания относительной стабильности финансовых потоков, необходима разработка мероприятий, направленных на эффективное использование финансовых средств.

Анализ состояния управления финансовыми потоками на предприятии ОАО «Автоматика» показал, что на предприятии практически отсутствует система управления финансовыми потоками.

Как следствие этого проявляется снижение деловой активности, показателей рентабельности деятельности предприятия.

Улучшению финансового состояния предприятия ОАО «Автоматика» и совершенствованию управления финансовыми потоками ООО «Автоматика будут способствовать мероприятия, которые позволят: рассчитать оптимальный остаток денежных средств, усовершенствовать разработку финансовых планов.

Таблица 14. Анализ расходования денежных средств по основной деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Сумма денежных средств, тыс. руб. | | |
| 2007 | 2008 | изменение за период |
| **1.** Оплата приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов | 3367 | 2985 | –382 |
| **2.** Оплата труда | 2688 | 3119 | 431 |
| **3.** Выплата процентов | 144 | 12 | –132 |
| **4.** Расчёты по налогам и сборам | 1095 | 1039 | –56 |
| **5.** Расчёты с внебюджетными фондами | 847 | 977 | 130 |
| **6.** Прочие расходы | 1447 | 968 | –479 |
| **Итого** | **9588** | **9100** | –488 |

Из таблицы 14 ясно видна структура расходования денежных средств по основной деятельности по годам.

В 2007 году основная статья денежных выплат предприятия (свыше 35%) – оплата приобретенных товаров, работ, услуг. 28% расходов занимают выплаты по оплате труда. Налоговые выплаты составляют 11% всех платежей, еще около 9% составляли платежи внебюджетным фондам. Остаток по прочим расходам составляет 15.

За 2008 год достаточно высокими темпами возросли суммы оплаты труда – на 16%. Примерно на такую же величину – 15,3%, соответственно, увеличились выплаты внебюджетным фондам. Произошло снижение затрат на материальные ресурсы на 11,3%, падение прочих расходов почти на треть.

В 2008 году сформировалась следующая структура денежных платежей:

-34,3% – оплата труда (очевидно, ее постоянный характер не позволил снизить расходы по данной статье);

-33% составили расходы на оплату материалов, сырья, работ, услуг и т.п.

– без изменения доля налоговых выплат – 11,4%,

– платежи социального характера (ЕСН), доля которых увеличилась с ростом заработной платы, составили 10,7%;

-10,7% – прочие расходы.

Таким образом, мы видим, что структура денежных платежей по основной деятельности в 2008 году сместилась в пользу расходов на оплату труда и внебюджетных платежей.

Обобщающая информация об анализе движения денежных средств косвенным методом ОАО «Автоматика» за 2008 год приведена в таблице 15.

По данным, приведенным в таблице 15 можно выявить основные скорректированные данные изменения денежных средств ОАО «Автоматика» по видам деятельности за 2008 год:

– по текущей деятельности: – 1194 тыс. руб.;

– в результате поступления инвестиций: – 777 тыс. руб.;

– от финансовой деятельности: + 1945 тыс. руб.

в результате общее изменение денежных средств составило: – 26 тыс. руб.

В результате анализа движения денежных средств можно сделать следующие выводы:

– основной причиной расхождения полученного чистого финансового результата и чистого потока денежных средств явилось резкое увеличение объема незавершенного производства (956 тыс. руб.);

увеличение дебиторской задолженности (246 тыс. руб.);

увеличение краткосрочных финансовых вложений (83 тыс. руб.);

снижение кредиторской задолженности (369 тыс. руб.) (повлекшее отток денежных средств);

– дополнительный приток денежных средств за счет текущей деятельности обеспечен увеличением объема готовой продукции (122 тыс. руб.).

– полученная чистая прибыль в сумме 221 тыс. руб. практически вся направлена на финансирование возросших оборотных активов.

– финансирование инвестиционной деятельности осуществлялось в основном за счет привлечения долгосрочных заемных средств.

Таблица 15. Анализ финансовых потоков предприятия за 2008 год косвенным методом

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма, тыс. руб. |
| **Текущая деятельность** |  |
| Чистая прибыль | 221 |
| Износ | 41 |
| Доходы от участия в других организациях | 21 |
| Изменение производственных запасов (плюс НДС по приобрет. ценностям) | 31 |
| Изменение объема незавершенного производства | – 956 |
| Изменение расходов будущих периодов | 24 |
| Изменение объема готовой продукции | 122 |
| Изменение дебиторской задолженности | – 246 |
| Изменение кредиторской задолженности | – 369 |
| Краткосрочные вложения | – 83 |
| Изменения доходов будущих периодов | 0 |
| Итого денежных средств от текущей деятельности | **– 1194** |
| **Инвестиционная деятельность** |  |
| Поступления | 4170 |
| Платежи | 4947 |
| Итого денежных средств от инвестиционной деятельности | **– 777** |
| **Финансовая деятельность** |  |
| Приток (кредиты и займы) | 10496 |
| Отток (возврат кредитов) | 8551 |
| Итого денежных средств от финансовой деятельности | **1945** |
| Изменения денежных средств | – 26 |

Данные таблиц 14 и 15 содержат ценную управленческую информацию, которая способствует разработке мероприятий направленных на выход ОАО «Автоматика» из кризисного состояния. С ее помощью руководство предприятия может контролировать текущую платежеспособность, принимать оперативные решения по ее стабилизации, оценить возможность дополнительных инвестиций. Располагая информацией о движении финансовых потоков на предприятии, есть возможность более обоснованно подойти к разработке политики получения дополнительной прибыли.

Для выхода из кризиса предприятие должно направить свою работу на повышение конкурентоспособности продукции. Эта работа имеет два направления:

первое – нацелено на завоевание рынков, используя все свои конкурентные преимущества;

второе – нацелено на адаптацию и прямую защиту отдельных элементов деятельности предприятия в условиях рыночной экономики.

В результате анализаконкурентоспособности предприятия на рынке определяются факторы, воздействующие на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли на рынке идентичной продукции. Воздействие на рынок можно разделить по группам:

– внешние факторы развития экономики страны (меры государственного экономического и административного регулирования; характеристики конкурентной среды; деятельность общественных и негосударственных институтов);

– внутренние факторы развития предприятия, связанные с потенциальными возможностями самого предприятия по обеспечению конкурентоспособности своей продукции.

Предприятия осуществляют свою деятельность в различных социальных и экономических условиях, в результате чего уровень воздействия факторов неодинаков. Необходимым направлением в процессе выявления способов выхода из кризиса будет выявление и реализация резервов повышения конкурентоспособности предприятия.

В данном случае, под резервами предприятияпонимаются неиспользованные возможности ОАО «Автоматика», связанные с сокращением затрат на производство с целью повышения конкурентоспособности продукции. Специфика образования таких резервов заключается в том, что они выступают как результат взаимодействия внутренней и внешней среды предприятия. Состав резервов не постоянен: инновации в производстве и управлении предприятием обусловливают возникновение новых видов резервов, а также необходимость их выявления и изучения. Достичь превосходства над конкурентами во всех областях деятельности невозможно, но можно направить свои усилия на достижение конкурентных преимуществ на том или ином рынке в долгосрочной перспективе. С этой целью необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, которая в наибольшей степени соответствует тенденциям развития рыночной ситуации и позволяет наилучшим способом использовать сильные стороны деятельности предприятия.

Осуществляя реализацию комплексного подхода к конкурентоспособности, основанную на базе учета трех основных факторов: степени удовлетворения потребителя продукцией, конкурентного потенциала предприятие и эффективности стратегии для определенного сегмента рынка, резервы повышения конкурентоспособности предприятия можно разделить на три группы.

К первой группе резервов относятся мероприятия повышения конкурентоспособности продукции исходя из предпочтений потребителей. Такими мероприятиями являются: снижение уровня издержек на единицу продукции; диверсификация ассортимента; улучшение качественных характеристик, повышение срока годности; совершенствование тары и упаковки; формирование позитивного имиджа товаров; проведение взвешенной ценовой политики, выявление и обеспечение преимуществ выпускаемой продукции по сравнению с его заменителями и товарами-аналогами и пр.

Вторая группа резервов включает в себя мероприятия по разработке и реализации конкурентных стратегий на рынке: изучение конъюнктуры рынка и его сегментация, выбор целевого рынка и его сегмента определение условий деятельности на этом рынке, разработка и выбор конкурентных стратегий, способов продвижения товара, мероприятий по стимулированию сбыта, рекламный концепций; повышение эффективности рекламы; совершенствование уровня патентно-правовой работы и др.

Третья группа мероприятий направлена на: совершенствование производственного процесса и организационной деятельности; улучшение использования финансового потенциала, совершенствование социальной политики

Для ОАО «Автоматика» целесообразно применить совершенствование социальной политики.

Оптимизация социальной политикиОАО «Автоматика»направлена на: сокращение потерь рабочего времени; повышение квалификации работников; развитие творческой активности кадров; повышение социальной защищенности работников; повышение производительности труда; реализацию потенциальных возможностей кадрового состава предприятия на основе совершенствования мотивационного механизма (табл. 16).

Таблица 16. Возможное увеличение выпуска продукции за счет лучшего использования трудовых и материальных ресурсов (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Трудовые ресурсы | Средства труда | Предметы труда |
| Рост кол-ва рабочих мест, укомплектование их оборудованием | 48 | 33 | - |
| Ликвидация потерь рабочего времени и времени работы оборудования | 72 | 135 | - |
| Повышение производительности труда и оборудования | 112 | 45 | - |
| Снижение норм расходов материалов | - | - | 340 |
| Итого | 232 | 216 | 340 |

По результатам проведенного анализа можно оценить возможность предприятия ОАО «Автоматика» дополнительного выпуска продукции, а также выявлены диспропорции в использовании ресурсов, которые приводят к снижению финансовых результатов.

Данные таблицы 16 характеризуют неравномерность выпуска продукции по каждому виду ресурсов, в результате расширения и лучшего использования трудовых ресурсов выпуск продукции может возрасти на 232 тыс. рублей. Реальное увеличение объема выпуска продукции возможно только в объеме 216 тыс. рублей. Это означает, что часть трудовых ресурсов будет использоваться неэффективно, следовательно, необходимо направить деятельность на увеличение материальных ресурсов труда, либо провести сокращение численности персонала.

**Заключение**

Антикризисное управление отличается от управления в обычном режиме. В обычном режиме весь арсенал подходов и методов направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса). Методы антикризисного управления нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте

В работе были выделены две большие группы причин, вызвавшие кризис на предприятии: внешние и внутренние. На практике большинство кризисов на предприятиях возникают из-за внутреннего фактора – кризиса управления. Деятельность антикризисного управляющего направлена в основном на исправление ошибок, допущенных менеджерами предприятия.

В антикризисном управлении критерии принятия решений должны отличаться от критерия нормального управления. В рамках «нормального» управления все сводится к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и получению максимальной прибыли в краткосрочном периоде. При создании на предприятии кризисного состояния на долгосрочный период целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится экономия денежных средств. Исходя из этого, и строит свою работу антикризисный управляющий.

В программе антикризисного управления выделены три этапа:

– устранение неплатежеспособности;

– восстановление финансовой устойчивости;

– обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

На первом этапе должно происходить устранение нехватки денежных средств необходимых для расчетов по неотложным обязательствам за счет ликвидации «лишних» активов предприятия. Иногда такая ликвидация должна осуществляться ненормальным с точки зрения обычного управления способом, т.е. не обращая внимания на возможные потери как уже полученные и материализованные в активах предприятия средств, так и предполагаемые, если предприятие переживет кризис.

Следующий этап предполагает максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Получив временное восстановление финансовой устойчивости предприятия путем продажи «лишних» активов предприятия и уменьшения издержек, антикризисный управляющий для закрепления достигнутого эффекта на более продолжительный срок должен предпринять меры по увеличению денежного потока от основной деятельности предприятия.

По результатам работы можно сделать следующие выводы:

Показатели финансового положения и результатов деятельности ОАО «Автоматика», имеют отрицательные значения:

– отрицательна динамика изменения собственного капитала относительно общего изменения активов организации;

– неустойчиво финансовое положение по величине собственных оборотных средств;

– значение коэффициента маневренности собственного капитала (0,1), что недостаточно для характеристики финансового положения ОАО «Автоматика» как стабильного;

– объемы материально-производственных запасов недостаточно покрыты собственными оборотными средствами;

– коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже общепринятого значения;

– налицо значительное падение рентабельности продаж (– 4,9 процентных пункта от рентабельности за аналогичный период, равной 13,1%);

– снижение прибыли до налогообложения на рубль всех расходов организации (– 6,3 копейки с рубля расходов от данного показателя рентабельности за аналогичный период 2008 г.).

В результате анализа выявлены следующие критические показатели финансового положения организации:

– структура баланса характеризуется, как неплатежеспособная (коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами меньше нормы);

– высока зависимость организации от заемного капитала (доля собственного капитала составляет лишь 29%).;

– низкое значение коэффициента покрытия инвестиций, т. к. доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ОАО «Автоматика» составляет лишь 31% при критическом значении 75%;

– значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности существенно ниже нормативного;

– ниже общепринятого значения коэффициент абсолютной ликвидности.

Анализ финансовых потоков по основной деятельности показал, что структура денежных платежей по основной деятельности в 2008 году сместилась в пользу расходов на оплату труда и внебюджетных платежей.

В целом, структура денежных платежей сдвигается в сторону увеличения доли финансовых потоков по инвестиционной и финансовой деятельности. С одной стороны, это показывает, что организация тесно взаимодействует с финансовым рынком, с другой стороны уменьшение доли поступлений по текущей деятельности может указывать на снижение производственной активности и объемов сбыта рост напряженности отношений с дебиторами и наличие прочих негативных факторов.

Подтверждением последнего объяснения является уменьшение сумм поступлений по текущей деятельности в 2008 году на 12,5% или на 1 млн. 131 тыс. руб. в абсолютном выражении по сравнению с 2007 годом.

На этом фоне рост поступлений по инвестиционной деятельности на 42,7% и финансовой деятельности на 7,6% должны трактоваться скорее негативно.

Анализ чистого финансового потока показывает, что в 2008 году чистый финансовый поток был отрицательным, что и привело к общему снижению денежных остатков предприятия почти на 90%.

Это обусловлено возрастанием дефицита денежных средств по текущей деятельности на 116,7% и по инвестиционной деятельности на 59,2%, что было компенсировано ростом излишков по финансовой деятельности на 82,5%.

Денежную дефицитность основной деятельности и инвестиционной деятельности предприятие вынуждено покрывать привлечением дополнительных займов и кредитов.

Для совершенствования управления финансовыми потоками, предприятию рекомендуется разработать бездефицитный план движения денежных средств и использования временно свободных финансовых активов. Это позволит дополнительно привлечь денежные средства и, будет способствовать выходу предприятия из кризиса.

**Список литературы**

1. Приказ Минфина РФ «О методических рекомендациях порядка формирования показателей бухгалтерской отчетности организаций» от 28.06.2000 №60н.
2. Антикризисное управление. Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., – М.: «ИНФРА-М», 2006, – 432 с.
3. Александров Г.А. «Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура». – М.: «Бек», 2004. – 544 с.
4. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: Учеб. Пособие. – М.: «Финансы и статистика», 2008. – 80 с.
5. Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практическое пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2009. – 96 с.
6. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ./ Научн. ред. перевода чл. – корр. РАН И.И. Елисеев. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 624 с.
7. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 800 с.
8. Гриценко Г.А. Кризис на мировом финансовом рынке и его влияние на денежный рынок России // Банковское дело. – 2009. – №3. – с. 22–24.
9. Гутова А.В. Управление финансовыми потоками предприятия Диссертация М.:2007
10. Дэниэл Гарнер, и др. ПОСОБИЯ ЭРНСТ ЭНД ЯНГ. Привлечение капитала/ Пер. с англ. – М.: «Джон Уайли энд Санз», 2005. – 464 с.
11. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2004. – 317 с.
12. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Бух. учет, 2007. – 208 с.
13. Камаев В.Д. и коллектив авторов. Учебник по основам экономической теории (экономика). – М.: «ВЛАДОС», 2008. – 384 с.
14. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 432 с.
15. Ковалевский Г.В. Системный анализ использования резервов строительных организаций. – М: «Стройиздат», 2009. – 167 с.
16. Крейнина М.Н. Цели и задачи финансового менеджмента. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5.
17. Мастенбрук У. «Управление конфликтными ситуациями и развитие организации». – М.: «ИНФРА-М», 2006.
18. Моляков Д.С., Докучаев М.В., Большаков С.В. Актуальные проблемы финансов предприятий // Финансы. – 2006. – №4. – с. 3–7.
19. Новодворский В.Д., Метелкин Е.А. Об «Отчете о движении денежных средств» // Бухгалтерский учет – 2007. – №8. – с. 39–46.
20. Овсийчук М.Ф. Управление денежными средствами предприятия // Аудитор. – 2007. – №5. – с. 37–42.
21. Овсийчук М.Ф. Управление активами и методика финансирования // Аудитор. – 2008. – №4. – с. 34–38.
22. Портфель конкуренции и управление финансами: (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего)/ Отв. ред. Рубин Ю. – М.: СОМИНТЕК, 2007. – 736 с.
23. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. – М.: «ЮНИТИ», 2004. – с. 223.
24. Русак Н.А., Русак В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справочное пособие. – Минск: Высш. шк., 2005.
25. Русак Н.А., Стражев В.И. Мигун О.Ф. и др. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник /Под общ. ред. Стражева В.И. – Минск:» Высшая школа», 2009. – 398 с.
26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., переработ. И доп. – Минск: ООО» Новое издание», 2008.-688 с.
27. Снитко Л.Т. Управление оборотным капиталом организации. Научное издание / Снитко Л.Т., Красная Е.Н. – М.: Изд-во РДЛ, 2002. – с. 83.;.
28. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика. М.: Перспектива, Бухгалтерский учет, М., 2005. -325 c.
29. Теория и практика антикризисного управления. Учебник под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: «ЮНИТИ», 2006.
30. Техника финансового анализа / Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. – 520 c.
31. Уткин Э.А. Справочник кризисного управляющего. М., 1998
32. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник./ Под. ред. Е.С. Стояновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. Перспектива, 2008. – 574 с.
33. Хорин А.Н. Анализ оборотного капитала // Бухгалтерский учет – 2004. – №6. – с. 23–26.
34. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М.» ИНФРА-М», 2004
35. Шишкоедов Н.Н. Методика финансового анализа предприятий. // Экономичекий анализ: теория и практика, 2007, №38.
36. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем./ Под. ред. проф. А.Г. Поршнева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 512 с.
37. Экономика в вопросах и ответах. / Под ред. Николаева И.П.М.: «Проспект», 2007. – 336 с
38. Механизмы финансовой стабилизации предприятия при угрозе банкротства www.dgma.donetsk.ua/~fin/pdfs/fp/fin221.pdf