**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Общая характеристика предприятия

2. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия

3. Прогнозирования вероятности банкротства предприятия

4. Предложение по улучшению деятельности предприятия

Список литературы

**Введение**

В современных условиях антикризисное управление может без преувеличения рассматриваться как способ повышения эффективности экономики, так как оно позволяет:

− вовремя выявить на предприятиях финансовый кризис и предотвратить его последствия;

− при объявлении предприятий банкротами в рамках их финансового оздоровления попытаться сохранить их как действующие или хотя бы предотвратить распад имущественного комплекса этих предприятий путём его продажи (или его автономных частей, обеспечивающих выпуск определённой продукции) более эффективным хозяевам.

По существу антикризисное управление предприятием-банкротом исходит из нескольких важнейших предпосылок, которые и определяют основные критерии эффективности антикризисного управления с точки зрения интересов государства и общества. Этими предпосылками являются следующие моменты, объясняемые соображениями необходимости сохранения рабочих мест и источников налоговых поступлений в бюджеты всех уровней:

− предприятие-банкрот, подвергаемое процедуре антикризисного управления, предпочтительнее всего должно оставаться действующим, когда его рассматривают как «on-going-concern»;

− от антикризисного управления предприятием-банкротом следует ожидать не просто финансового оздоровления, а преодоления кризиса как в его текущих операциях, так и в развитии данного предприятия;

− предприятие-банкрот в результате применения к нему антикризисного управления должно опять стать местом выгодного приложения труда и капитала, должно восстановить свои функции субъекта хозяйствования и работодателя;

**1. Общая характеристика предприятия**

Компания ООО «Авилон» создана в 2001 году, на базе технической службы большого холдинга. Целью создания компании была организация работы службы, как поставщика услуг другим бизнесам холдинга. Компания предоставляет телекоммуникационные услуги и выполняет работы по оснащению компаний компьютерными и телефонными сетями, их настройкой и сопровождением. В компании работают до 30 человек.

Основными направлениями деятельности компании ООО «Авилон» являются:

* Предоставление компаниям доступа к единой сети передачи данных на основе оптоволоконных кабелей связи;
* Предоставление доступа к единой телефонной сети с выходом на телефонные сети общего пользования;
* Предоставления доступа в Интернет;
* Пользование электронной почтой;
* Обслуживание компьютерной сети, компьютеров, периферийного оборудования;
* Обслуживание телефонной сети;
* Проектирование телефонных и компьютерных сетей, слаботочных систем, проектирование внешних сетей зданий и сооружений;
* Поставка оборудования;
* Монтаж компьютерной и телефонной сетей;

Помимо этого предприятие занимается:

* реализацией компьютерного, телекоммуникационного оборудования, периферии и программного обеспечения (ПО) корпоративным клиентам;
* системной интеграцией (предоставление услуг по внедрению и развитию информационных инфраструктур, в том числе оборудования и ПО для этих услуг);
* строительством кабельных и телекоммуникационных сетей (услуги по строительству сетей и телекоммуникаций, в том числе и проектные работы), слаботочных систем (СКС, видеонаблюдение, ОПС, СКД и пр.);
* обслуживанием УАТС и телефонных сетей;
* сопровождением программного обеспечения 1С.
* ремонтом компьютерной и периферийной техники;

В число клиентов ООО «Авилон» входят: сеть магазинов «СуперСтрой», магазин «СтройАрсенал», сеть универсамов «Звездный», «Сталепромышленная компания», страховая компания «Ингосстрах», банки «Уралприватбанк» и «БИНбанк», строительные компании «Юран» и «Уралпромстрой», издательства «Абакпресс», «Сити-пресс», региональное отделение «Роспотребнадзор», «Госсвязьнадзор», региональное представительство фирмы «Данон» в г.Екатеринбурге и многие другие крупные промышленные и торговые предприятия и учереждения.

Арендуемое помещение офиса находится в центре города. В нем располагается весь персонал компании. Также арендуются площади в трех точках города для размещения узлового оборудования. Фирма имеет собственную оптоволоконную сеть в г. Екатеринбурге.

В стратегическом плане предприятие планирует свое развитие как в г. Екатеринбурге, так и в Свердловской области.

Миссия компании сформулирована следующим образом: ООО «Авилон» команда профессионалов, готовая решить задачи в сфере телекоммуникаций Вашего развивающегося бизнеса. С Вами всегда наш опыт, интеллект и порядочность».

**2. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия**

Таблица 1 - Показатели финансового состояния предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Термин | Отражение в балансе | Расчетный период | | Изменение | |
| 01.01.09 | 01.01.10 | Абсолютное (тыс.руб.) | Относительное (%) |
| Общая стоимость имущества | Итог актива, Стр. 300 | 2407 | 4376 | 1969 | 181.80 |
| Иммобилизованные активы | Итог 1 раздела, стр. 190 | 1509 | 2285 | 776 | 151.42 |
| Оборотные активы | Итог 2 раздела, стр. 290 | 898 | 2091 | 1193 | 232.85 |
| Материальные оборотные активы | стр. 210 | 438 | 715 | 277 | 163.24 |
| Свободные активы: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | стр.250+стр.260 | 57 | 116 | 59 | 203.51 |
| Собственный капитал | Итог 3 раздела, стр. 490 | 1353 | 3175 | 1822 | 234.66 |
| Собственный и приравненный к нему капитал: |  |  |  |  |  |
| а) собственный капитал + часть собственных средств, отражаемых в составе краткосрочных пассивов (задолженность самим себе); | Разделы 3 и 5: стр.490+(630+640+650+ 660) | 1353 | 3175 | 1822 | 234.66 |
| б) собственный капитал + долгосрочные пассивы (обязательства) | Разделы 3 и 4: стр. 490 + 590 | 1357 | 3185 | 1828 | 234.71 |
| Заемный капитал: |  |  |  |  |  |
| а) вся цена; | Разделы 4 и 5: стр. 590+690 | 1054 | 1202 | 148 | 114.04 |
| б) заемный капитал, очищенный от краткосрочных долгов самим себе | Разделы 4 и 5: стр.590+ (690-(630+640+ 650+ 660)) | 1054 | 1202 | 148 | 114.04 |
| Краткосрочные пассивы, служащие источником финансирования для формирования оборотных активов | Раздел 5: стр. 610+621 | 313 | 521 | 208 | 166.45 |
| Общая величина финансирования оборотных активов | Итог раздела 3 + итог раздела 4 - итог раздела 1 | -152 | 900 | 1052 | - |
| Собственный оборотный капитал (СОС) | Итог раздела 3 - итог раздела 1 | -156 | 890 | 1046 | - |
| Дебиторская задолженность (счета к получению) | Раздел 2, стр. 230+240 | 364 | 1190 | 826 | 326.92 |
| Кредиторская задолженность (счета к оплате) | Раздел 5, стр. 620 | 971 | 1122 | 151 | 115.55 |

Рост всех показателей за двухгодичный период деятельности предприятия ООО «Авилон» достаточно равномерный, но есть и исключения – изменение объема дебиторской задолженности в 3,27 раза и использование организацией заемных средств (прирост составил всего 14,04 %) показывает, что компания не уделяет должного внимания управлению указанных финансовых инструментов.

Финансовое состояние предприятия и его устойчивость в значительной степени зависят от того, каким имуществом располагает предприятие, в какие активы вложен капитал, и какой доход они ему приносят.

В активе баланса содержатся сведения о размещении капитала предприятия. Каждому виду размещенного капитала соответствует определенная статья баланса. По этим сведениям можно установить, какие изменения произошли в активах предприятия, какую часть составляет недвижимость предприятия, в том числе в сфере производства и сфере обращения (таблица 2).

Таблица 2 - Структура активов предприятия ООО «Авилон»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Начало 2008 г. | | Конец 2008 г. | | Изменения | | Конец 2009г. | | Изменения по сравнению с началом 2009 г. | |
| тыс.р. | % | тыс.р. | % | тыс.р. | % | тыс.р. | % | тыс.р. | % |
| 1. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (120) Основные средства | 1140 | 75.55 | 1997 | 84.4 | 857 | +8,85 | 1917 | 83.89 | -80 | -0.51 |
| (130) Незавершенное строительство | 1 | 0.07 | 1 | 0.04 | 0 | -0,03 | - | - | -1 | -0.04 |
| (140) Долгосрочные финансовые вложения | 368 | 24.38 | 368 | 15.56 | 0 | -8,82 | 368 | 16.11 | 0 | 0.55 |
| (190) Итого по разделу 1 | 1509 | 100 | 2366 | 100 | 857 |  | 2285 | 100 | -81 |  |
| 2. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (210) Запасы | 438 | 48.78 | 644 | 37.44 | 206 | -11,34 | 715 | 34.19 | 71 | -3.25 |
| в том числе: |
| (211) сырье, материалы и др. аналогичные ценности | 416 | 46.33 | 362 | 21.04 | -54 | -25,29 | 552 | 26.39 | 190 | 5.35 |
| (214) готовая продукция и товары для перепродажи | 5 | 0.56 | 239 | 13.9 | 234 | +13,34 | 123 | 5.88 | -116 | -8.02 |
| (216) расходы будущих периодов | 17 | 1.89 | 43 | 2.5 | 26 | +0,61 | 41 | 1.96 | -2 | -0.54 |
| (220) НДС по приобретенным ценностям | 39 | 4.34 | 56 | 3.26 | 17 | -1,08 | 70 | 3.35 | 14 | 0.09 |
| (240) Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 364 | 40.53 | 958 | 55.7 | 594 | +15,17 | 1190 | 56.91 | 232 | 1.21 |
| в том числе: |
| (241) покуп-ли заказчики | 359 | 39.98 | 954 | 55.47 | 595 | +15,49 | 1148 | 54.9 | 194 | -0.57 |
| (260) Денежные средства | 57 | 6.35 | 62 | 3.6 | 5 | -2,75 | 116 | 5.55 | 54 | 1.95 |
| (290) Итого по разделу 2 | 898 | 100 | 1720 | 100 | 822 |  | 2091 | 100 | 371 |  |
| (300) БАЛАНС | 2407 |  | 4086 |  | 1679 |  | 4376 |  | 290 |  |

При анализе таблицы 2 следуют выводы о том, что общая стоимость имущества предприятия увеличилась за 2 года на 181,8 % (с 2407 т.р. до 4376 т.р.). Причем за 2008 г. увеличение произошло в 1,70 раза (с 2407 т.р. до 4086 т.р.) и за 2009 г. в 1,07 раза (с 4086 т.р. до 4376 т.р.).

Доля внеоборотных активов в составе имущества на начало 2008 года составила 1509 т.р. или 62,69 %, на начало 2009 года - 2366 т.р. или 57,91 %, а на конец 2009 года 52,22 % или 2285 т.р.

Резкое увеличение стоимости имущества анализируемого предприятия произошло в 2008 году и связано это прежде всего с реальным вводом основных средств - нового оборудования, а также ростом выполненных работ и услуг производственными подразделениями предприятия, и, как следствие – накоплением дебиторской задолженности.

В стоимости имущества ООО «Авилон» оборотные активы на начало 2008 года составляли - 37,31 % или 898 тыс. рублей на конец 2008 года 42,09 % или 1720 тыс. рублей, а на конец 2009 года уже 47.78 % или 2091 тыс. рублей. Таким образом, происходит постепенное увеличение доли оборотных активов в структуре баланса - за 2 года они увеличились в 2,33 раза. Из этого следует, что со снижением доли основного капитала предприятие увеличивает показатель коэффициента оборачиваемости и, следовательно, добивается снижения продолжительности оборота всего совокупного капитала.

Вертикальный анализ актива баланса позволяет определить значимость изменений по каждому виду активов предприятия: доля внеоборотных активов с каждым годом последовательно уменьшалась - в 2008 году на 4,78%, в 2009 году на 5,69%, соответственно доля оборотного капитала увеличивалась. В связи с этим изменилось органическое строение капитала: в 2008 году на начало года отношение оборотного капитала к основному составляет 0,60, а на конец - 0,73; в 2009 году на конец года - 0,92 (при анализе платежеспособности мы определим, пошло ли это предприятию на пользу).

Темп роста внеоборотных активов за два года составил 151,42 %, причем, за 2008 год величина актива выросла на 156,79 %, а в 2009году он показал снижение этого показателя до 96,57 %. Темп роста оборотных активов за тот же период составил 232,85 %, 191,54 % и 121,57 % соответственно.

В пассиве баланса отражаются источники средств, которые направляются на приобретение и формирование актива баланса, то есть имущества предприятия (таблица 3).

Таблица 3 - Структура пассивов предприятия ООО «Авилон»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПАССИВ | Начало 2008 г. | | Конец 2008 г. | | Изменения | | Конец 2009 г. | | Изменения по сравнению с началом 2009 г. | |
|  | тыс.р. | % | тыс.р. | % | тыс.р. | % | тыс.р. | % | тыс.р. | % |
| 3. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (410) Уставный капитал | 562 | 41.54 | 562 | 22.36 | 0 | -19.18 | 562 | 17.7 | 0 | -4.66 |
| (470) Нераспределенная прибыль | 791 | 58.46 | 1951 | 77.64 | 1160 | 19.18 | 2613 | 82.3 | 662 | 4.66 |
| (490) Итого по разделу 3 | 1353 | 100 | 2513 | 100 | 1160 |  | 3175 | 100 | 662 |  |
| 4. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (515) Отложенные налогов. обязательства | 4 | 100 | 8 | 100 | 4 | - | 10 | 100 | 2 | - |
| (590) Итого по разделу 4 | 4 | 100 | 8 | 100 | 4 |  | 10 | 100 |  |  |
| 5. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (610) Займы и кредиты | 79 | 7.52 | 79 | 5.05 | 0 | -2.47 | 70 | 5.87 | -9 | 0.82 |
| (620) Кредиторская задолженность | 971 | 92.48 | 1486 | 94.95 | 515 | 2.47 | 1122 | 94.13 | -364 | -0.82 |
| в том числе: |
| (621) поставщики и подрядчики | 234 | 22.29 | 366 | 23.39 | 132 | 1.1 | 452 | 37.92 | 86 | 14.53 |
| (622) задолженность перед персоналом организации | 78 | 7.43 | 152 | 9.71 | 74 | 2.28 | 148 | 12.42 | -4 | 2.71 |
| (623) задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 32 | 3.05 | 62 | 3.96 | 30 | 0.91 | 45 | 3.78 | -17 | -0.18 |
| (624) задолженность по налогам и сборам | 80 | 7.62 | 219 | 13.99 | 139 | 6.37 | 96 | 8.05 | -123 | -5.94 |
| (625) прочие кредиторы | 547 | 52.09 | 687 | 43.9 | 140 | -8.19 | 381 | 31.96 | -306 | -11.94 |
| (690) Итого по разделу 5 | 1050 | 100 | 1565 | 100 | 515 |  | 1192 | 100 | -373 |  |
| (700) БАЛАНС | 2407 |  | 4086 |  | 1679 |  | 4376 |  | 290 |  |

Из приведенных данных видно, что величина пассива к концу 2009 года по сравнению с началом 2008 года увеличилась на 1969 т.р. или в 1,818 раза. Рассмотрим более детально причины, из-за которых произошло это увеличение.

Величина уставного капитала, отражаемого по строке 410, в течение всего рассматриваемого периода не менялась.

Если на начало 2008 года нераспределенная прибыль фирмы составляла 791 т.р., то к концу 2009 года она стала равна 2613 т.р. Таким образом, за два года положение предприятия по этому показателю значительно улучшилось.

Величина полученных займов и кредитов в 2008 году не изменилась, а за 2009 год этот показатель снизился до 70 тысяч рублей. Но в то же время, доля краткосрочных займов и кредитов в структуре краткосрочных обязательств на конец 2008 года по сравнению с началом снижается на 2,47%, а на конец 2009 года увеличивается на 0,82 %.

Ситуация с краткосрочными займами следующая: по условиям договоров о предоставлении некоторых услуг связи клиентам, денежные суммы, которые они вносят за используемое оборудование являются залоговыми. Эти займы организация обязана будет вернуть клиентам в случае прекращения предоставления оказания данных услуг.

Долгосрочные обязательства складываются из отложенных налоговых обязательств. Эта цифра складывается из ошибочно перечисленных в бюджет налоговых сумм. Их величина в общей сумме пассива баланса не велика.

В отношении кредиторской задолженности можно отметить следующее: в 2008 году увеличение кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам в денежном выражении составило 132 т.р., но в относительных единицах возрастает всего на 1,10 пункт по сравнению с концом 2008 года. Задолженность поставщикам в 2009 году продолжает увеличиваться и к концу года превышает уровень начала года на 86 т.р. с долей в структуре краткосрочных обязательств равной 37,92 %.

Темпами схожими с темпами изменения кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам в 2008 году изменяется кредиторская задолженность перед персоналом организации, перед государственными внебюджетными фондами, а также задолженность по налогам и сборам. Только в 2009 году тенденция к росту всех показателей кредиторской задолженности ломается и только по кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам наблюдается увеличение объема.

Рост задолженности перед персоналом и внебюджетными фондами в 2008 году объясняется увеличением численности работников. Если на начало 2008 года списочный состав сотрудников предприятия составлял 17 человек, то к концу года в фирме работало уже 25 человек и 33 человека в 2009 году.

Увеличение задолженности по налогам и сборам в 2008 году связаны с увеличением объема реализации. С одной стороны, наличие задолженности перед бюджетом всегда рассматривается негативно, так как несвоевременные платежи в бюджет влекут за собой начисление пени, штрафов. Но с другой стороны, если это объективно, как в нашем случае, подкреплено возросшим объемом выручки, это говорит о деловой активности предприятия. Тем более, что в 2009 году ситуация изменилась - произошла смена направления динамики по этому показателю.

Наибольшее влияние на изменение кредиторской задолженности оказывает прочая кредиторская задолженность. На начало 2008 года ее доля в структуре краткосрочных обязательств составляла 52,09 %, к концу 2008 и 2009 годов она несколько снижается, до 43,90% и 31,96% соответственно, но все равно остается существенной в структуре кредиторской задолженности. В данном случае она складывается из полученных авансов. Вообще, для любой организации, конечно же, выгодно когда с ними рассчитываются авансами, так как, во-первых, это ведет к уменьшению дебиторской задолженности в последующем, а во-вторых, такая практика благоприятно может сказаться на коэффициенте оборачиваемости и длительности одного оборота оборотных средств.

Абсолютное значение и удельный вес кредиторской задолженности в 2007 году увеличивается. Здесь нужно отметить, что происходит увеличение и всей валюты баланса, в активе за счет роста дебиторской задолженности покупателей с 40,53 % до 55,70 %, а в пассиве за счет роста кредиторской задолженности. То есть с одной стороны объемы кредитования нами покупателей выросли в 2007 году на 15,17%, а с другой некоммерческое кредитование для фирмы ее поставщиками и государством также возросло. Совсем другая тенденция этих показателей прослеживается в 2009 году – объем дебиторской задолженности продолжал медленными темпами увеличиваться (его доля к концу года составила 56,91%), а кредиторская задолженность в абсолютных величинах снизилась на 364 т.р.

Таблица 4 - Анализ использования производственных ресурсов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчетный период | | Прирост | | Коэффициент прироста ресурса на прирост продукции | Доля влияния | | Прирост продукции на прирост ресурсов, % |
| 2007 год | 2008 год | Коэффициент роста | Процент прироста | Экстенсивности | Интенсивности |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Формула расчета показателя |  |  | стл.2/ стл.1 | стл.3\*100-100 | стр.i-ая стл.4/ стр.1 стл.4 | стл.5\* 100 | (1-стл.5) \*100 | стр.1 стл.4/ стр.i-ая стл.4 |
| Объем продаж, млн.руб. | 4441 | 5764 | 1.2979 | 29,79 |  |  |  |  |
| Чистая прибыль, млн.руб. | **1.16** | **0.871** | 0.7509 | -24.91 | -0.7608 | -76.08 | 176.08 | -1.3143 |
| Среднесписочная численность персонала | **21** | **29** | 1.3809 | 38.09 | 1.1634 | 116.34 | -16.34 | 0.8595 |
| Среднесписочная численность производственных специалистов | **16** | **21** | 1.3125 | 31.25 | 0.9545 | 95.45 | 4.55 | 1.0477 |
| Производительность труда: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - одного работника персонала | 701.14 | 673.93 | 0.9612 | -3.88 | -0.1185 | -11.85 | 111.85 | -8.4381 |
| - одного производственного сотрудника | 920.25 | 930.67 | 1.0113 | 1.13 | 0.0345 | 3.45 | 96.55 | 28.9735 |
| Потребленные производственные ресурсы: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - стоимость основных средств | **1997** | **1917** | 0.9599 | -4.01 | -0.1225 | -12.25 | 112.25 | -8.1646 |
| - износ основных средств (объем амортизации) | **522.93** | **648.05** | 1.2393 | 23.93 | 0.7309 | 73.09 | 26.91 | 1.3682 |
| - затраты на сырье и материалы | **6680.7** | **9453.4** | 1.415 | 41.5 | 1.2676 | 126.76 | -26.76 | 0.7889 |
| Фондоотдача | 7.37 | 10.19 | 1.3826 | 38.26 | 1.1686 | 116.86 | -16.86 | 0.8557 |
| Амортизациеотдача | 28.157 | 30.158 | 1.0711 | 7.11 | 0.2172 | 21.72 | 78.28 | 4.6048 |
| Материалоотдача | 2.20 | 2.07 | 0.9409 | -5.91 | -0.1805 | -18.05 | 118.05 | -5.5398 |
| Фондоемкость | 0.136 | 0.098 | 0.7206 | -27.94 | -0.8534 | -85.34 | 185.34 | -1.1718 |
| Материалоемкость | 0.454 | 0.484 | 1.0661 | 6.61 | 0.2019 | 20.19 | 79.81 | 4.9531 |
| Фондорентабельность | 0.581 | 0.454 | 0.7814 | -21.86 | -0.6677 | -66.77 | 166.77 | -1.4977 |
| Материалорентабельность | 0.174 | 0.092 | 0.5287 | -47.13 | -1.4395 | -143.95 | 243.95 | -0.6947 |

Как мы видим из таблицы 4, объем реализованных товаров, работ, услуг компанией в 2009 году вырос на 29,79%. Более сильное повышательное движение, чем объем продаж, в этом же году продемонстрировали показатели среднесписочной численности персонала организации 38,09%, а также затраты на сырье и материалы 41,5%. Причем можно отметить, что структура кадров на предприятии изменилась не в лучшую сторону (удельный вес производственных специалистов в общей численности персонала снизился на 3,78%). Отрицательная динамика, такая же как у величины полученной прибыли (-24,91%), проявилась у следующей группы показателей:

- производительность труда одного работника (-3,88%);

стоимость основных средств предприятия (-4,01%);

На общую картину состояния организации в конце 2009 года с положительной стороны оказали влияние показатели использования основных фондов предприятия и объема средств, отчисляемой амортизации, что подтверждается расчетами по ресурсоотдаче (фондоотдача увеличилась на 38,26%, амортизациеотдача – на 7,11%), ресурсоемкости (фондоемкость за период снизилась на 27,94%). Отрицательное воздействие было отмечено со стороны использования материальных ресурсов (материалоотдача снизилась на 5,91%, а материалоемкость наоборот увеличилась за один год на 6,61%).

Оценка использования ресурсов организации относительно её чистой прибыли за 2008 и 2009 годы раскрывает перед нами нежелательную для любого предприятия динамику показателей ресурсорентабельности (фондорентабельность изменилась на 21,86%, а материалорентабельность – на 47,13%), что можно связать отчасти с недополучением прибыли организацией за рассматриваемый период её хозяйственной деятельности.

Элементы оборотных средств, их количественные показатели и доля в общем объеме после внедрения описанных мероприятий представлены в таблице 5.

банкротство финансовый платежеспособность ликвидность

Таблица 5 - Анализ состава оборотных активов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | Расчетный период | | | |
| 2008 | | 2009 | |
| Объем (тыс.руб.) | Доля (%) | Объем (тыс.руб.) | Доля (%) |
| Производственные запасы (сырье, материалы и другие аналогичные ценности) | 362 | 21.04 | 552 | 26.4 |
| Расходы будущих периодов | 43 | 2.5 | 41 | 1.96 |
| Готовая продукция и товары для перепродажи | 239 | 13.89 | 123 | 5.88 |
| НДС по приобретенным ценностям | 56 | 3.26 | 70 | 3.34 |
| Дебиторская задолженность | 958 | 55.7 | 1190 | 56.9 |
| Денежные средства | 62 | 3.6 | 116 | 5.55 |
| Всего (оборотные активы): | 1720 | 100 | 2091 | 100 |

По данным таблицы 5 можно сделать следующие выводы - незначительно увеличилась доля капитала в запасах, дебиторской задолженности, а также денежной наличности. Вместе с тем уменьшилась в расходах будущих периодов, готовой продукции, НДС.

Последующий анализ оборота оборотных средств (табл. 6) покажет, насколько полученные показатели повлияли на общую продолжительность оборотного капитала и его составных частей.

Таблица 6 - Анализ продолжительности оборота оборотного капитала.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Расчетный период | | Изменение |
| 2008 | 2009 |
| Общая сумма оборотного капитала (тыс. руб.) | 1720 | 2091 | 371 |
| в том числе: |  |  |  |
| в запасах | 362 | 552 | 190 |
| расходы будущих периодов | 43 | 41 | -2 |
| готовой продукции | 239 | 123 | -116 |
| НДС по приобретенным ценностям | 56 | 70 | 14 |
| дебиторской задолженности | 958 | 1190 | 232 |
| денежные средства | 62 | 116 | 54 |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 14724 | 19544 | 4820 |
| Общая продолжительность оборота оборотного капитала (дни) | 42.06 | 38.52 | -3.54 |
| в том числе: |  |  |  |
| в запасах | 8.85 | 10.16 | 1.31 |
| расходы будущих периодов | 1.05 | 0.75 | -0.3 |
| готовой продукции | 5.84 | 2.26 | -3.58 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1.37 | 1.29 | -0.08 |
| дебиторской задолженности | 23.42 | 21.92 | -1.5 |
| денежные средства | 1.53 | 2.14 | 0.61 |

Изучение оборотных активов в балансе организации диктует следующие выводы:

Величина материалов, учитываемая по строке 211, увеличилась с 2008 по 2009 годы в абсолютном выражении на 190 тыс. рублей. Их удельный вес в составе оборотных средств предприятия изменялся следующим образом: 21,04 % - на начало 2009года, 26,4% - на начало 2010 года. Факт увеличения этого показателя связан с тем, что предприятие целенаправленно развивало деятельность монтажного отдела, для функционирования которого и предназначена основная часть этой статьи оборотных средств. Дополнительно к сказанному можно сообщить то, что услуги в данной сфере бизнеса были особенно востребованы в 2008 году потребителями регионального IT-рынка.

Расходы будущих периодов снизились в абсолютном выражении на 2 тыс. рублей - с 43 тыс. рублей на конец 2008 года до 41 тыс. рублей на конец 2009 года. Деятельность компании направленная на свое развитие изменилась незначительно, поэтому изменение показателя за данный период оказался несущественным.

За 2008 – 2009 годы снизился объем «Готовой продукции и товаров для перепродажи» - на 116 тыс. рублей. Если на начало 2009 г. стоимость товаров и доля в структуре оборотных активов была равна 239 тыс. рублей и 13,89 %, а на конец 2009 года – 123 тыс. рублей и 5,88 % соответственно. Эти результаты были получены предприятием в первую очередь за счет принятия управленческих решений (в 2008 году было принято решение об организации коммерческого отдела). Деятельность данного подразделения в первую очередь была направлена на оптимизацию процессов управления запасами предприятия.

Удельный вес краткосрочной дебиторской задолженности покупателей в оборотных активах на конец 2008 года составил 55,7 % или 958 тыс. рублей, на конец 2009 года – 56,9 % и 1190 тыс. рублей соответственно. Большой удельный вес краткосрочной дебиторской задолженности покупателей в оборотных активах (в течение рассматриваемого периода он продолжил свой рост) связан со многими факторами, сложившимися в организации и может рассматриваться как самый существенный недостаток в управлении оборотными средствами предприятия. С другой стороны, если эти данные сопоставлять с данными размеров дохода от ведения хозяйственной деятельности, то получится результат противоположного характера. Величина краткосрочной дебиторской задолженности, которая сложилась к концу 2008 года к выручке за 2008 год, составила 6,51 %, а к концу 2009 года уже 6,09 %, таким образом, в полученных результатах прослеживается положительная динамика.

Платежеспособность означает, что предприятие может рассчитаться с долговыми обязательствами в полном объеме и в установленные сроки. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются:

- наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете;

- отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, расположенных в порядке убывания ликвидности и сгруппированных по степени их ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения (табл.13).

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

;

Таблица 7 - Анализ ликвидности баланса за 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Расчет | На начало 2008 г. | На конец 2008 г. | ПАССИВ | Расчет | На начало 2008 г. | На конец 2008 г. | Платежный излишек или недостаток платежных средств | |
| На начало 2008 г. | На конец 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.Наиболее ликвидные активы (А1) | стр.250+ +стр.260 | 57 | 62 | 1.Наиболее срочные обязательства (П1) | стр.620 | 971 | 1486 | -914 | -1424 |
| 2.Быстрореализуемые активы (А2) | стр.240 | 364 | 958 | 2.Краткосрочные пассивы (П2) | стр.610+ +стр.630+ +стр.660 | 79 | 79 | 285 | 879 |
| 3.Медленнореализуемые активы (А3) | стр.210+ +стр.220+ +стр.230+ +стр.270 | 477 | 700 | 3.Долгосрочные пассивы (П3) | стр.590+ +стр.630+ +стр.640+ +стр.650+ +стр.660 | 4 | 8 | 473 | 692 |
| 4.Труднореализуемые активы (А4) | стр.190 | 1509 | 2366 | 4.Постоянные пассивы (П4) | стр.490 | 1353 | 2513 | 156 | -147 |
| БАЛАНС | стр.300 | 2407 | 4086 | БАЛАНС | стр.700 | 2407 | 4086 |  |  |

Таблица 8 - Анализ ликвидности баланса за 2009 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | На начало 2009 г. | На конец 2009 г. | ПАССИВ | На начало 2009г. | На конец 2009 г. | Платежный излишек или недостаток платежных средств | |
| На начало 2009 г. | На конец 2009 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1.Наиболее ликвидные активы (А1) | 62 | 116 | 1.Наиболее срочные обязательства (П1) | 1486 | 1122 | -1424 | -1006 |
| 2.Быстрореализуемые активы (А2) | 958 | 1190 | 2.Краткосрочные пассивы (П2) | 79 | 69 | 879 | 1121 |
| 3.Медленнореализуемые активы (А3) | 700 | 785 | 3.Долгосрочные пассивы (П3) | 8 | 10 | 692 | 775 |
| 4.Труднореализуемые активы (А4) | 2366 | 2285 | 4.Постоянные пассивы (П4) | 2513 | 3175 | -147 | -890 |
| БАЛАНС | 4086 | 4376 | БАЛАНС | 4086 | 4376 |  |  |

На основании расчетов, представленных в таблице 7 и 8, можно сделать вывод о том, что не выполняется требование по срочной платежеспособности за весь период с 2007 по 2009 годы, платежный недостаток по которому показал скачкообразную динамику. Текущая и перспективная платежеспособность имеют стабильную тенденцию к росту платежного излишка. Последнее неравенство на начало 2008 года не выполняет условия абсолютной ликвидности, но на конец этого же и особенно в 2009 году ситуация поменялась на благоприятное соотношение А4 (труднореализуемых активов) и П4 (постоянных пассивов).

Из этого можно сделать вывод, что к концу 2009 года баланс предприятия приобрел положительную тенденцию к приобретению своей абсолютной ликвидности. И данный факт происходит в основном за счет увеличения дебиторской задолженности, запасов предприятия и нераспределенной прибыли в текущей, перспективной и общей платежеспособности предприятия соответсвенно.

Ответным действием организации на полученные результаты должна стать разработка мероприятий по более эффективному управлению дебиторской задолженности, складских запасов, а также снижения кредиторской задолженности.

Рассмотренный по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным. Более детально проводится анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов, представленных в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ платежеспособности предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Способ расчёта | Пояснения | Начало 2008 г. | Конец 2008 г. | Конец 2009 г. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | К1=А1/(П1+П2) | Показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может реально погасить в ближайшее время за счёт денежных средств. | 0.05 | 0.04 | 0.1 |
| Коэффициент "критической оценки" | К2=(А1+А2)/(П1+П2) | Показывает, какую часть краткосрочных обязательств организации могут быть немедленно погашена за счёт денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами | 0.4 | 0.65 | 1.1 |
| Коэффициент текущей ликвидности | К3=стр.290/(П1+П2) | Показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. | 0.85 | 1.1 | 1.75 |
| Коэффициент маневренности функционирующего капитала | Км.=А3/(стр.290-П1- -П2) | Показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. | -3.14 | 4.52 | 0.87 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | К4=(стр.490-стр.190)/ стр.290 | Характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее текущей деятельности. | -0.17 | 0.09 | 0.43 |
| Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности | К5=(К3к.г.+(К3к.г.- -К3н.г.))/ К3норма(=2) | Характеризует возможность предприятия восстановить свою платежеспособность через 6 месяцев. Он рассчитывается в случае, если хотя бы один из коэффициентов К1 или К2 принимает значение меньше критического. | - | 0.68 | 1.2 |
| Доля оборотных средств в активах | Д=стр.290/ стр.300 | Зависит от отраслевой принадлежности предприятия. | 0.37 | 0.42 | 0.48 |

Исходя из расчетов, можно сделать следующие выводы:

* значение коэффициента абсолютной ликвидности (К1) на начало и на конец 2008 года не удовлетворяет нормативным требованиям () приблизительно в 4-5 раза, а на конец 2009 года этот показатель вышел на минимальный уровень указанного диапазона.
* расчет коэффициента «критической оценки» (К2) показывает, что с начала 2008 года с величиной коэффициента равным 0.4 данный показатель за два года увеличился (в основном за счет дебиторской задолженности) почти в 3 раза и составил 1.1, что превосходит нормативные ориентиры (). Но на самом деле предприятию нельзя опираться на надежду, что дебиторы в нужный для фирмы момент расплатятся с ней и она сможет использовать данные платежи по своим краткосрочным обязательствам.
* коэффициент текущей ликвидности (К3) как и коэффициент «критической оценки» приобрел за рассматриваемый период положительную динамику и к концу 2009 года вышел на уровень необходимого значения (), но все-таки остается ниже оптимальных величин примерно в 2 раза ().

То есть требование к величине оборотных активов предприятия по отношению к объему краткосрочных обязательств остается до настоящего времени все еще неудовлетворительным.

* коэффициент маневренности функционирующего капитала организации (Км.) показал скачкообразную динамику, минимальный результат по которому был получен в начале 2008 года (-3.14), а максимальный - в начале 2009 года (4.52). Требование по тенденции развития данного коэффициента также выполняется только отчасти, величина которого должна показывать стабильное уменьшение значения во времени.
* коэффициент обеспеченности собственными средствами (К4) вышел к концу 2009 года в необходимую, для этого показателя, область - за уровень минимального нормального ограничения ().

В дальнейшем перед компанией стоит задача как минимум сохранить положение этого значения на уровне отчетного года, когда он был максимальным, а для реализации поставленных перед организацией целей – добиваться в будущем его увеличения.

* при рассмотрении платежеспособности предприятия за анализируемый период коэффициент текущей ликвидности (К3) оставался ниже оптимальных значений. При таком положении дел необходимо определить сможет ли организация в ближайшие 6 месяцев восстановить свою платежеспособность. С помощью расчета коэффициента восстановления платежеспособности (К5), который должен иметь нормативное ограничение (), раскрываем сложившееся положение на предприятии в 2008 и 2009 годах. В результате проведенных расчетов компания может рассчитывать на восстановление своей платежеспособности только в 2010 году.
* доля оборотных средств в активах предприятия показывает такое же поступательное развитие как это было отмечено у коэффициентов К2, К3 и К4, но за рассматриваемый период этот показатель все-таки не смог преодолеть планку нормативного ограничения ().

Таким образом, получается, что по всем показателям предприятие к концу 2009 года стало только выходить на минимальные рубежи своей платежеспособности и в дальнейшем перед сотрудниками компании стоит задача не только удержать завоеванные позиции, но и разработать программу действий с целью сохранения или даже ускорения развития данной тенденции.

Коэффициенты оценки рентабельности характеризуют способность организации генерировать необходимую прибыль в процессе своей хозяйственной деятельности.

Рассмотрим показатели прибыльности предприятия от его финансово-хозяйственного процесса (табл.10).

Таблица 10 - Анализ рентабельности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Способ расчета | Пояснения | На начало 2008 г. | На конец 2008 г. | На конец 2009 г. |
|
| Рентабельность продаж | РПр.=стр.050/стр.010 | Показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. | 0.052 | 0.106 | 0.047 |
| Бухгалтерская рентабельность | РБ.=стр.140/стр.010 | Показывает уровень прибыли до выплаты налогов. | 0.048 | 0.104 | 0.053 |
| Чистая рентабельность | РЧ.=стр.190/стр.010 | Показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки. | 0.037 | 0.079 | 0.045 |
| Экономическая рентабельность | РЭ.=стр.190/стр.300 | Показывает эффективность использования всего имущества организации. | 0.149 | 0.284 | 0.199 |
| Рентабельность собственного капитала | РС.К.=стр.190/стр.490 | Показывает эффективность использования собственного капитала. | 0.265 | 0.462 | 0.274 |

Оценка коэффициентов рентабельности за период с начала 2008 по конец 2009 годов ставит финансово-хозяйственные показатели компании на конец 2008 года как ориентир в своей деятельности на ближайшую перспективу. В середине рассматриваемого периода были достигнуты результаты, превышающие эти величины в диапазоне от 1.43 до 2.26 раз, в отличие от тех же коэффициентов показанных в начале и конце отчетного промежутка времени.

**3. Прогнозирования вероятности банкротства предприятия**

Оценим вероятность банкротства предприятия.

Двухфакторная модель Э. Альтмана.

Z=-0,3877+(-1,0736)\*2091/1191+0,579\*(10+1191)/5070=-0,3877+(-1,88)+0,137=-2,13 (2008) – так как значение меньше нуля, то вероятность банкротства низкая.

Z=-0,3877+(-1,0736)\*2944/1531+0,579\*(10+1531)/4376=-0,3877-2,064+0,204=-2,25 (2009) – так как значение меньше нуля, то вероятность банкротства низкая.

Таблица 11 – Анализ структуры баланса и диагностика банкротства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норма | По состоянию на | |
| 2008 | 2009 |
| 1.Текущие активы (итог 2 раздела) |  | 2091 | 2944 |
| 2.Текущие пассивы (690-640-650) |  | 1191 | 1531 |
| 3.Собственные оборотные средства (490-190) |  | 890 | 1404 |
| 4. Коэффициент текущих активов (стр.1/стр.2) | Не менее 2 | 1,75 | 1,9 |
| 5. Коэффициент обеспеченности текущих активов (стр.3/стр.1) | Не менее 0,1 | 0,4 | 0,47 |
| 6.Коэффициент восстановления платежеспособности (стр.4гр.4+(6/Т)\*( стр.4гр.4- стр.4гр.3))/2 | Не менее 1. | (1,9+6/12\*(1,9-1,75))/2 = 0,99 | |
| 7. Коэффициент утраты платежеспособности (стр.4гр.4+(3/Т)\*( стр.4гр.4- стр.4гр.3))/2 | Не менее 1. | (1,9+3/12\*(1,9-1,75))/2= 0,97 | |

По данным таблицы 11 видно, что коэффициент обеспеченности текущих активов – в норме, а коэффициент текущих активов ниже нормы и равен 1,9. Рассчитав коэффициент утраты и восстановления платежеспособности мы получили показатели близкие к норме, то есть банкротство предприятию не грозит. Это подтверждается критерием Альтмана.

**4. Предложение по улучшению деятельности предприятия**

На основе анализа ресурсного потенциала предприятия, сильных и слабых сторон в его деятельности, достигнутых результатов в развитии компании и других материалов можно сделать следующие выводы:

1. У директора компании находится в подчинении много организационных звеньев, которые выполняют широкую номенклатуру услуг, что в свою очередь предъявляет высокие требования к качествам руководителя предприятия. При этом эффективная деятельность организации во многом зависит от квалификации, личных и деловых качеств высшего руководства.
2. В компании лишь эпизодически выполняется работа по поиску клиентов; маркетинговая, кадровая политика и процессы внедрения новых технологий практически совсем отсутствуют (сказывается недостаточность необходимых знаний в данных областях деятельности, а также загруженность сотрудников организации, назначенных по долгу службы параллельно выполнять и эти функции). В компании недостаточно хорошо проходят процессы разработки маркетинговой стратегии, анализа финансово-хозяйственных показателей деятельности организации, а инновационная деятельность организации поставлена перед фактом той или иной организационной или производственной необходимости.
3. В процессе внедрения новых технологий подразделения организации практически оторваны друг от друга и корректировка некоторых этапов проекта при данных условиях приводят к увеличению продолжительности реализации и росту объемов инвестиций выполняемых работ.
4. Отделы в компании маленькие по своему количественному составу (у одного руководителя меньше трех подчиненных); организационная структура компании не прозрачна (в плане состава организационно-технического совета (ОТС), принципов его формирования, функциональных обязанностей каждого его члена и в связи с этим недостаточно четкое распределение ответственности).
5. Многие однородные функции в компании выполняются несколькими подразделениями, что приводит к дублированию и необходимости согласования выполнения той или иной функции. При решении общих задач организации, требующих участия нескольких подразделений начинают преобладать тенденции к волоките и перекладыванию ответственности.
6. Руководитель компании с группой сотрудников, входящих в организационно-технический совет, занимается разработкой стратегии и целей компании. Но с их реализацией возникают проблемы доведения разработанного материала до рядовых сотрудников и, следовательно, понимания ими сути того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем и какими методами должны достигаться поставленные цели. Это приводит к тому, что цели и стратегия наталкиваются на внутреннее сопротивление. Сотрудники компании не убеждены в необходимости проводимых изменений. У них возникает недовольство переменами насаждаемыми сверху. Сотрудники не хотят нарушать установленный порядок, и взаимоотношения.
7. Руководители подразделений компании, входящие в организационно-технический совет, который занимается вопросами стратегического планирования, в процессе выполнения поставленных перед ними задач ставят приоритет решения оперативных проблем ("текучки") выше стратегических. Это отчасти можно объяснить временным отставанием наступления ответственности за невыполнение своих стратегических планов от оперативных.
8. Организация в своей деятельности не рассматривает вопросы выбора форм, способов и источников финансирования инновационной деятельности и развития организации в целом (данные процессы компания осуществляет только за счет собственных средств). Более гибкий подход к использованию этого инструмента позволяет предприятию увеличить свою капитализацию, повысить долю рынка и, следовательно, сохранить тенденцию к росту конкурентоспособности компании.

В связи с вышесказанным необходимо разработать меры в соответствии со стратегическими планами развития организации.

Рассчитав коэффициент утраты и восстановления платежеспособности мы получили показатели близкие к норме, то есть банкротство предприятию не грозит. Это подтверждается критерием Альтмана.

В качестве объектов дальнейшего исследования выбраны пункты из номенклатуры портфеля услуг компании:

* «Предоставление трафика Интернет»,
* «Предоставление городского телефонного номера»,

включенные в бизнес-процессы отдела информационных технологий и отдела телекоммуникаций и связи соответственно. Данные направления имеют в своем составе внутренние резервы, которые не потребуют значительного объема привлечения дополнительных (финансовых, производственных и кадровых) ресурсов.В данном случае внедрение на рынок указанных видов услуг и увеличение количества потребителей планируется реализовать путем дифференциации клиентов компании. Для этого организации необходимо расширить круг клиентов и изменить политику работы с ними, которая направлена в основном только на работу с юридическими лицами.

Суть рекомендуемых мероприятий состоит в том, чтобы обеспечить доступом в Интернет и телефонную сеть общего пользования до 400 абонентов частного сектора, расположенных в непосредственной близости от тех мест, где уже установлено магистральное оборудование.

**Список литературы**

1. Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учеб.пособие. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 200. – 512 с.

2. Балабанов. И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2001. -208 с.

3. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. – 4-е изд. Доп. И перераб. – М.: Ось-89, 2006. – 864с.

4. Зенкина И.В. Экономический анализ в системе финансового менеджмента. - Феникс, 2007 г., 318 стр.

5. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб./ В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 424 с.

6. Коновалов Л.А., Хворов Ю.И., Ярин Г.А. Производственный менеджмент (организация, планирование и управление на предприятии). Екатеринбург, изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 1999. Гриф Минвуза.

7. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики - учеб. пособие под редакцией д. э. н., проф. Краюхина Г. А. - Санкт-Петербург, 1996, 234 с.

8. Ревенко, П. Финансовая бухгалтерия. / П. Ревенко, Б. Вольфман, Т. Киселева -М.: Инфра-М, 2003. - 528 с.

9. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия./ - М.: ИНФА-М, 2003. - 372 с.

10. Савчук В.П. Управление издержками и целевое планирование прибыли предприятия, Киев: Наукова Думка, 2004. – 165с.

11Сурина Л.Н. Антикризисное управление: Учеб. Пособие. – Екатеринбург. Изд-во Урал.гос.экон.ун-та, 2002. – 111с.