Министерство образования и науки РФ

Сибирская академия финансов и банковского дела.

Кафедра: Менеджмент и антикризисное управление

Курсовая работа

По дисциплине: Антикризисное управление предприятием

На тему: Оперативные мероприятия по выходу из кризиса

Выполнил: студент гр. ИПД-65а

Салазкова В.А

Проверил

Чернякова Н.А

Новосибирск 2009г.

Введение

Причинами финансового кризиса на предприятии могут стать и общий спад рынка, и неправильно выбранная стратегия развития, и неэффективная работа менеджмента. Независимо от этого для вывода компании из кризиса можно использовать универсальные инструменты: снижение затрат, стимулирование продаж, оптимизацию денежных потоков, работу с дебиторами и реструктуризацию кредиторской задолженности. Представьте себе ситуацию, когда вы купили почти обанкротившуюся фирму за бесценок, потом превратили её в процветающее предприятие и через несколько лет продали её, увеличив вложенный капитал в несколько раз. На Западе такой бизнес процветает и человек, который занимается "излечиванием" компаний в кризисе, называется "company doctor" - доктор предприятий. Бизнес очень прибыльный. Однако надо знать, как вытащить предприятие из прорыва. Порой в качестве доктора компании вынужден выступать сам основатель бизнеса, для которого спасение предприятия порой равнозначно спасению самого себя.

Нет единого универсального рецепта для эффективного управления кризисом. Однако приведенные ниже принципы, если им следовать в комплексе, предлагают основу для принятия правильных решений.

Перед предприятием, стремящимся выйти из кризиса, стоят две последовательные задачи:

1. Устранить последствия кризиса - восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия.

2. Устранить причины кризиса - разработать стратегию развития и провести на ее основе реструктуризацию предприятия с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем.

В стабилизационную программу должен входить комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Сроки для её осуществления крайне ограничены, как правило, это 12 или 18 мес., т. е. период внешнего управления. Это связано с тем, что у неплатежеспособного предприятия резервных фондов, как правило, нет, а финансовые вливания извне исключены. Поэтому в первую очередь необходимо проводить те мероприятия, которые позволят заполнить "кризисную яму", во-первых, за счет увеличения поступлений денежных средств (максимизации) и, во-вторых, за счет уменьшения текущей потребности в оборотных средствах (экономии).

1. Оперативные мероприятия по выходу из кризиса

1.1 Диагностика финансового кризиса

Скорость и методы преодоления кризиса во многом зависят от того, каковы причины его возникновения и как быстро он будет выявлен. В процессе развития финансового кризиса можно выделить четыре его основные стадии:

- снижение эффективности использования капитала, сокращение рентабельности и абсолютных значений объемов прибыли;

- возникновение убыточности производства;

- отсутствие собственных средств и резервных фондов, резкое снижение платежеспособности компании. Зачастую это сопровождается значительным сокращением производства в силу того, что часть оборотных средств направляется на обслуживание возросшей кредиторской задолженности;

- состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать производство и осуществлять платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза приостановки или даже полного прекращения производства, а затем банкротства.

Выход из кризиса возможен только при устранении причин его появления. Для этого необходимо провести тщательный и всесторонний анализ внешней и внутренней среды, выделить те компоненты, которые действительно имеют приоритетное значение для предприятия (запасы, оборудование, ключевой персонал), собрать информацию по каждому компоненту, а также оценить реальное положение предприятия. Комплексная диагностика возможных причин развития кризиса на предприятии включает:

- анализ эффективности текущей стратегии и ее функциональных направлений (стратегия в области управления финансами, продажами и производством). Для этого проводится мониторинг изменения ключевых показателей деятельности компании по функциональным направлениям;

- анализ конкурентных преимуществ компании, ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (SWOT-анализ1);

- анализ конкурентоспособности цен и издержек предприятия. Для этого проводятся периодические маркетинговые исследования и оперативный мониторинг работы конкурентов.

В силу своей трудоемкости большинство из перечисленных процедур, за исключением мониторинга ключевых показателей деятельности, не могут осуществляться ежемесячно. Можно порекомендовать проводить диагностику ежегодно или в случаях, когда существенно изменяются внешние и внутренние условия работы предприятия.[4.]

1.2 Снижение затрат и стимулирование продаж

Очевидно, что для того, чтобы повысить рентабельность продаж и в дальнейшем увеличить приток денежных средств, необходимо снизить затраты. В условиях кризиса сокращение издержек2 - один из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения.

Стимулирование продаж

Одна из широко распространенных ошибок заключается в том, что в условиях кризиса многие компании пытаются увеличить приток поступления денежных средств, поднимая цену на продукцию без предварительного исследования рынка. Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

Для этого можно порекомендовать реализовать следующие мероприятия.

1. Проведение ограниченного маркетингового исследования. Основная цель исследования - определение емкости рынка, оценка возможности увеличения объемов продаж и отпускных цен. Необходимо выявить и потребительские предпочтения, то есть ранжировать по степени значимости те характеристики товара, на которые обращают внимание покупатели. Это позволит отказаться от невостребованных характеристик, а следовательно, сократить затраты.
2. Выделение группы товаров, приносящих компании наибольшую прибыль. Проводится АВС-анализ прибыльности продукции компании. Внимание менеджеров по продажам необходимо сосредоточить на первой группе («А») товаров. Для этого создается дифференцированная система мотивации, когда менеджеры получают различный процент от объема продаж по разным категориям товаров.
3. Пересмотр ассортиментной и ценовой политик компании. Необходимо оценить точку безубыточности для каждой категории товаров и сопоставить ее с данными об объемах продаж за несколько предыдущих периодов. Если точка безубыточности выше объемов продаж какого-либо из наименований продукции, то следует пересмотреть ценовую политику в отношении этого товара или проанализировать возможность снятия его с производства.

1.3 Оптимизация денежных потоков

Оптимизация потоков денежных средств - одна из важных задач антикризисного финансового управления.

Первое, что следует сделать в этом направлении, - внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Это позволит исключить возможные злоупотребления, даст менеджерам достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах и в кассе предприятия, необходимую для принятия решений об осуществлении текущих платежей. Затем нужно создать реестр текущих платежей и расставить приоритеты. Приоритетность того или иного платежа топ-менеджеры должны рассматривать в ходе ежемесячного обсуждения с участием рядовых сотрудников. После этого можно переходить к построению максимально детального бюджета движения денежных средств на будущий отчетный период (месяц). Это позволит оптимизировать денежные потоки компании и предвидеть кассовые разрывы.

Кроме того, надо поддерживать низкий баланс на расчетных счетах в различных банках, то есть свести сумму наличных средств к минимуму. Если один из счетов компании будет заморожен, она сможет продолжить работу, используя счета в других банках. Эта мера позволит обезопасить компанию от таких рисков, как банкротство банка или выставление картотеки по счетам.

Необходимо также рассмотреть возможность увеличения так называемых внереализационных доходов. Для этого совместно с инженерной службой анализируется возможность реализации части неиспользуемого оборудования или его консервации. Акт о консервации оборудования передается в налоговую инспекцию, благодаря чему можно будет не платить налог на имущество по законсервированным объектам. Нередко предприятие может получить дополнительные доходы за счет сдачи в аренду неиспользуемых площадей или перевода офиса в менее дорогое место.

Наряду с перечисленными мероприятиями по оптимизации потоков денежных средств нужно пересмотреть политику компании в области осуществления капитальных инвестиций:

- приостановить или закрыть долгосрочные инвестиционные проекты, которые не принесут доход в ближайшем будущем;

- по проектам, остановка которых невозможна, следует изменить график поступления инвестиций так, чтобы исключить возникновение кассовых разрывов в бюджете компании.

1.4 Работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования

В условиях финансового кризиса предприятие не должно полностью отказываться от реализации продукции в рассрочку, так как это, скорее всего, вызовет резкое сокращение объемов продаж. Для того чтобы оптимизировать работу с дебиторами4, можно порекомендовать выполнить следующие действия. Структурирование дебиторов по срокам платежа. К примеру, могут быть выделены следующие группы дебиторов со сроком погашения: до 15 дней, от 15 до 20 дней и т. д. По каждой из групп нужно назначить ответственного (как правило, менеджера по продажам), контролирующего своевременность и полноту выполнения обязательств контрагентами. Целесообразно ввести бонусную схему мотивации менеджеров, привязанную к срокам погашения дебиторской задолженности, например 1% от объема денежных средств, поступивших в срок; 0,5% при поступлении денежных средств с задержкой один-два дня и т. д.

1. Рассмотрение вариантов реализации дебиторской задолженности компании-фактору.
2. Разработка формализованных принципов оценки кредитоспособности клиентов. Можно порекомендовать считать покупателя кредитоспособным до тех пор, пока средства, поступающие от него за ранее отгруженную продукцию, покрывают себестоимость реализованного товара. Для вновь привлеченных клиентов оправдано использование в качестве основного условия поставки полной или частичной предоплаты.
3. Формирование шкалы скидок за досрочное погашение и прогнозирование роста потоков денежных средств. Прежде чем принимать новые условия расчетов с контрагентами, необходимо смоделировать ситуацию, построив бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов. Если получен оптимальный результат, новая схема расчетов утверждается приказом по предприятию.

1.5 Реструктуризация кредиторской задолженности

Реструктуризация кредиторской задолженности подразумевает получение различных уступок со стороны кредиторов, к примеру сокращение суммы задолженности или уменьшение процентной ставки по кредиту в обмен на различные активы, принадлежащие компании. Можно выделить несколько основных способов реструктуризации кредиторской задолженности.

1. Уступка прав собственности на основные средства. Предприятие может договориться с кредитором о погашении части кредиторской задолженности в обмен на основные средства. Прежде чем предлагать какие-либо активы в качестве отступного, надо оценить, насколько они важны для производственной деятельности предприятия и не являются ли обеспечением по другим обязательствам. Этот метод подойдет компаниям с большим количеством основных средств, которые сложно продать по приемлемой цене, либо затраты на их хранение и обслуживание достаточно велики. Целесообразно предлагать такой метод реструктуризации тем кредиторам, которые могут использовать или продать полученные активы.
2. Уступка акций компании. Одним из видов отступного является предложение пакета акций, находящегося на балансе предприятия. В данном случае акции нового выпуска не могут быть использованы для уменьшения кредиторской задолженности. Соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение условий кредитования. Кредиторы могут принять такой подход в случае, если их требования к данному предприятию составляют существенную долю его совокупного долга или они планируют диверсифицировать свой бизнес за счет приобретения пакетов акций других компаний.
3. Проведение взаимозачетов. Взаимозачеты долгов являются распространенным методом реструктуризации задолженности. В процессе анализа дебиторской и кредиторской задолженностей зачастую выясняется, что предприятие имеет долговые обязательства перед компанией, к которой у него есть также встречные требования. В такой ситуации предприятие может зачесть обе суммы. Более того, взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления второй стороны (желательно в письменном виде и с подтверждением доставки письма). Предприятие также может попытаться выкупить долги кредитора у третьей стороны со значительной скидкой, после чего произвести взаимозачет на полную сумму.
4. Переоформление кредиторской задолженности. Очень часто задолженность перед кредиторами ничем не обеспечена. Если такие кредиторы потребуют возмещения долга в судебном порядке, то они рискуют получить только часть или вообще ничего не получить, поскольку их претензии будут удовлетворяться в последнюю очередь. Предприятие может предложить «необеспеченным» кредиторам переоформить задолженность в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов и (или) увеличение срока погашения долга. Для реструктуризации необеспеченного кредита можно также предложить кредитору обеспечение в виде гарантии или поручительства третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если оно не сможет сделать этого самостоятельно.
5. Погашение кредиторской задолженности за счет предоставления векселей. Вексель как средство реструктуризации долгов является новым обязательством, которое должно быть исполнено в соответствии с вновь установленными сроками и зачастую с меньшими процентными ставками. Это освобождает предприятие от уплаты долга в данном периоде, способствуя улучшению показателей деятельности компании. Предприятия, находящиеся в тяжелом финансовом положении, могут использовать векселя как инструмент реструктуризации кредита в том случае, если есть третья сторона, заинтересованная в приобретении обязательств компании.

Гораздо эффективнее использование банковских векселей. Для этого заключается кредитный договор с банком под обеспечение на сумму, необходимую для покупки банковских векселей. В дальнейшем предприятие расплачивается со своим кредитором банковскими векселями. В этой сделке предприятие фактически замещает своих многочисленных «необеспеченных» кредиторов одним «обеспеченным» - банком, который предоставляет кредит предприятию с процентной ставкой ниже, чем ставки по нереструктурированным долгам. Кредиторы выигрывают, потому что взамен сомнительных долгов они получают вполне определенные требования к банку. Компании, использующие этот метод реструктуризации, как правило, имеют много мелких кредиторов, хорошие отношения со стабильным банком и располагают активами, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

1.6 Управление персоналом в условиях кризиса

Отдельно нужно сказать об управлении персоналом в условиях ликвидации кризиса. Если своевременно отслеживается появление внешней угрозы и есть время для планомерного проведения изменений, то серьезных проблем не возникает. Однако в большинстве кризисных ситуаций все организационные изменения в части управления затратами, дебиторской задолженностью и денежными средствами должны быть проведены в сжатые сроки, что вызывает увеличение рабочей нагрузки на сотрудников. Все это порождает сопротивление проводимым реформам и их саботаж. Для того чтобы преодолеть эту ситуацию, необходимо провести разъяснительную работу среди персонала и довести до него план по выходу из кризиса. Это можно сделать как на общих собраниях, так и через руководителей отделов.

После разработки плана финансового оздоровления необходимо разъяснить коллективу, в чем именно он заключается, и, возможно, создать некую систему вознаграждений, связанных с его выполнением [3]

2. Оценка вероятности банкротства ООО «Партнер»

2.1 Оценка вероятности банкротства с применением методики Альтмана

Осуществим оценку вероятности банкротства ООО «Партнер» с применением методики Альтмана.

Z=6,56\*X1+3,26\*X2+6,72\*X3+1,05\*X4;

Где, X1 = О\*К = (290-216)-690;

 А 300

X1(2006) = (14562-102)-9565 =0,3;

 18378

X1(2007) = (28477-98)-21215 =0,2;

 34554

Х2 = ПН+НК = 470;

 А 300

Х2(2006) = 8804 = 0,5;

 18378

Х2(2007) = 13328 = 0,4;

 34554

Х3 = ПН = 470;

 А 300

Х3(2006)= 8804 = 0,5;

 18378

Х3(2007) = 13328 = 0,4;

 34554

Х4 = СК = 216;

 А 690

Х4(2006) = 102 = 0,01;

 9565

Х4(2007) = 98 = 0,004;

 21215

Z1(2006) = 6,56х0,3+3,26х0,5+6,72х0,5+1,05х0,01 = 6,97;

Z2(2007) = 6,56х0,2+3,26х0,4+6,72х0,4+1,05х0,004 = 5,30.

Алгоритм интегрированной оценки угрозы вероятности банкротства ООО «Партнер» с помощью Z-счета Альтмана позволяет прогнозировать финансовое состояние предприятия в перспективе. В 2006-2007 годах вероятность банкротства ООО «Партнер» можно оценить как низкую, так как в этот период значение коэффициента Z выше трех. Оно состоит из двух значений

Z1(2006) = 6,97; Z2(2007) = 5,30 соответственно

Таким образом по экономическим показателям предприятие в 2006 – 2007 годах относится к разряду надежных, которые могут нормально функционировать.

2.2 Диагностика структуры баланса ООО «Монтаж» с применением методики, утвержденной Распоряжением ФУДН № 31-р

Осуществим анализ структуры баланса вероятности банкротства ООО «Партнер» с применением методики, утвержденной Распоряжением ФУДН № 31-р.

Коэффициент абсолютной ликвидности.

К1(2006) = 210+220 >=2;

 620+660

К1(2006) = 10608+143 = 8,18;

 1314

К1(2007) = 210+220+240+250+260 >=2;

 610+620+660

К1(2007) = 11197+1+15592+1630 = 2,48.

 9901+1577

Коэффициент обеспеченности собственными средствами.

К2 = 490-190 >=0,1;

 290

К2(2006) = 8813-3817 = 0,34;

 14562

К2(2007) = 10576-6077 = 0,16;

 28477

Другой коэффициент необходимо рассчитывать, так как

Кал>2, Ксос>0,1.

К3 = К1(2007) + 6/12 \* (К2(2007)- К2(2006))

К3 = 2,48+6/12\*(0,16-0,34) = 2,39

Проведя анализ баланса предприятия надо сделать вывод, что предприятие является платежеспособным и структура бухгалтерского баланса предприятия удовлетворительная, так как коэффициент текущей ликвидности за 2006 год равен 8,18, за 2007 год 2,28, то есть более двух, а коэффициент обеспеченности собственными средствами за 2006 год равен 0,34, за 2007 год 0,16, то есть более 0,1. После расчета коэффициента платежеспособности, равному 2,39, можно сказать, что предприятие имеет реальную возможность поддержать свою платежеспособность.

2.3 Анализ финансового состояния ООО «Партнер» с применением Постановления Правительства №367 и Приказа ФССО №16

Осуществим анализ структуры баланса вероятности банкротства ООО «Партнер» с применением Постановления Правительства №367.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (Пост. Правительства №367 от 25.06.03) |   |   |   |   |
|   | ######## | 31/12/07 |  / /  |  / /  |
| а) Совокупные активы (пассивы)  | 22054 | 34554 | 0 | 0 |
| б) Скорректированные внеоборотные активы  | 4580 | 6077 | 0 | 0 |
| в) Оборотные активы  | 17474 | 28477 | 0 | 0 |
| г) Долгосрочная дебиторская задолженность  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| д) Ликвидные активы  | 4573 | 17279 | 0 | 0 |
| е) Наиболее ликвидные оборотные активы  | 153 | 1630 | 0 | 0 |
| ж) Краткосрочая дебиторская задолженность  | 4363 | 15592 | 0 | 0 |
| з) Потенциальные оборотные активы к возврату  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| и) Собственные средства  | 10576 | 13339 | 0 | 0 |
| к) Обязательства должника  | 11478 | 21215 | 0 | 0 |
| л) Долгосрочные обязательства должника  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| м) Текущие обязательства должника  | 11478 | 21215 | 0 | 0 |
| н) Выручка нетто  | 0 | 137687 | 0 | 0 |
| о) Валовая выручка  | 0 | 137687 | 0 | 0 |
| п) Среднемесячная выручка  | 0 | 11473,92 | -1473,92 | -1473,92 |
| р) Чистая прибыль  | 0 | 2763 | 0 | 0 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ  |   |   |   |   |
| 1. К-т абсолютной ликвидности  | 0,013 | 0,077 | 0 | 0 |
| 2. К-т текущей ликвидности  | 0,398 | 0,814 | 0 | 0 |
| 3. Показ. обеспеч. обяз-в должника его активами  | 0,797 | 1,101 | 0 | 0 |
| 4. Степень платежеспособн. по тек. обяз-вам  | 0 | 1,849 | -0,849 | -0,849 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ  |   |   |   |   |
| 5.К-т автономии (финансовой независимости)  | 0,48 | 0,386 | 0 | 0 |
| 6.К-т обеспеченности СОС  | 0,343 | 0,255 | 0 | 0 |
| 7. Доля просроч. кред. задолж. в пассивах (%)  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.Показ. отнош. деб. задолж. к совокуп. активам  | 0,198 | 0,451 | 0 | 0 |
| КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ  |   |   |   |   |
| 9.Рентабельность активов (%)  | 0 | 9,762 | 0 | 0 |
| 10.Норма чистой прибыли  | 0 | 0,02 | 0 | 0 |

Проведя анализ финансового состояния ООО «Партнер», можно сделать следующие выводы: по коэффициентом характеризующих платежеспособность должника, такие как коэффициент абсолютной ликвидности – он равен 0,077. Это обозначает какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника. Коэффициент текущей ликвидности равен 0,814, это означает, что организация обеспечена оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами равен 1,101, который характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника. Степень платежеспособности по текущим обязательствам равна 1,849, она определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки. По коэффициентам финансовой устойчивости должника, можно увидеть, что Коэффициент автономии, который показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам равен 0,386. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости равен 0,255. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах отсутствует. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам равен 0,451. Далее коэффициенты характеризующие деловую активность. Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации, которая равна 9,762. И норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации равная 0,02. Так как все показатели выше нуля, значит, что организация хорошо функционирует.

Осуществим анализ структуры баланса вероятности банкротства ООО «Партнер» с применением Приказа ФСФО №16.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (приказ ФСФО №16 от 23.01.01) |   |   |   |   |
|   | ######## | 31/12/07 |  / /  |  / /  |
| 1. ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ  |   |   |   |   |
| 1.1 Среднемесячная выручка  | 0 | 11473,92 | 0 | 0 |
| 2. ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ  |   |   |   |   |
|  УСТОЙЧИВОСТИ  |   |   |   |   |
| 2.1 Степень платежеспособности общая  | 0 | 1,425 | 0 | 0 |
| 2.2 К-т задолженности по кредитам и займам  | 0 | 1,151 | 0 | 0 |
| 2.3 К-т задолженности другим организациям  | 0 | 0,248 | 0 | 0 |
| 2.4 К-т задолженности фискальной системе  | 0 | 0,015 | 0 | 0 |
| 2.5 К-т внутреннего долга  | 0 | 0,011 | 0 | 0 |
| 2.6 Степень платежеспособности по текущим  |   |   |   |   |
|  обязательствам  | 0 | 1,425 | 0 | 0 |
| 2.7 К-т покрытия текущих обязательств  |   |   |   |   |
|  оборотными активами  | 1,522 | 1,342 | 0 | 0 |
| 2.8 Собственный капитал в обороте  | 5996 | 7262 | 0 | 0 |
| 2.9 Доля собственного капитала в  |   |   |   |   |
|  оборотных средствах  | 0,343 | 0,255 | 0 | 0 |
| 2.10 К-т автономии (финансовой независимости)  | 0,48 | 0,386 | 0 | 0 |
| 3. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  |   |   |   |   |
|  ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА  |   |   |   |   |
| 3.1 К-т обеспеченности оборотными средствами  | 0 | 2,002 | 0 | 0 |
| 3.2 К-т оборотных средств в производстве  | 0 | 1,05 | 0 | 0 |
| 3.3 К-т оборотных средств в расчетах  | 0 | 0,952 | 0 | 0 |
| 3.4 Рентабельность оборотного капитала  | 0 | 0,12 | 0 | 0 |
| 3.5 Рентабельность продаж  | 0 | 0,038 | 0 | 0 |
| 4. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  |   |   |   |   |
|  ВНЕОБОРОТНОГО КАПИТАЛА И ИНВЕСТИЦИОННОЙ  |   |   |   |   |
|  АКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ  |   |   |   |   |
| 4.1 Эффективность внеоборотного капитала  |   |   |   |   |
|  (фондоотдача)  | 0 | 2,153 | 0 | 0 |
| 4.2 К-т инвестиционной активности  | 0,128 | 0 | 0 | 0 |

Целью проведения анализа финансового состояния организаций является получение объективной оценки их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности. Все показатели, как мы видим, выше нуля, это значит, что предприятие имеет хорошее финансовое состояние и является платежеспособным.

кризис управление персонал кредитование банкротство

Заключение

В процессе антикризисного стратегического планирования разрабатываются стратегии выхода организации из экономического кризиса.

В теоретической части работы были рассмотрены такие действия, как диагностика финансового кризиса, нужного для того чтобы выявить причину кризиса, для дальнейшего оздоровления предприятия; далее необходимая часть как снижение затрат, чтобы предприятие не растрачивала капитал попусту, а вкладывалось в нужные вещи; оптимизация денежных потоков- для того чтобы иметь прибыль для дальнейшего функционирования; работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования; реструктуризация кредиторской задолженности, чтобы рассчитаться с долгами; а также управление персоналом в условиях кризиса, так как в кризисной ситуации для поддержания стимула работников компании, нужен особый подход.

В практической части мы рассматривали состояние реального предприятия ООО «Партнер». На его примере мы видим, что предприятие далеко от кризиса и имеет возможность нормально функционировать при данном экономическом состоянии страны. Для определения его функционирования мы воспользовались четырьмя методиками, такими как: оценка вероятности банкротства с применением методики Альтмана, диагностика структуры баланса с применением методики, утвержденной Распоряжением ФУДН №31-р, методика Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству (Приказ №16 от 23.01.01г.) и Постановление Правительства РФ №367 от 25.06.03г.

Таким образом, управление кризисным предприятием - это творчество, которое требует тщательного расчета и умения предвидеть развитие предприятия в будущем. Высший уровень этого творчества проявляется в умении разрабатывать и своевременно применять оздоровительные и профилактические меры против несостоятельности предприятия.

Список использованной литературы

1. Шагиахмедова Л.А «Комплексность мероприятий для преодоления кризиса на предприятии» Учебник - Москва 2006г.
2. Ендовицкий Д.А., Щербакова М.В «Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций» Учебник – Москва 2005г..
3. Култышкина В.Н. «Выход из кризиса: как поступить с персоналом?» Учебное пособие – Новосибирск 2008г.
4. Попова М.В. Журнал «Финансовый директор» Статья : «Как вывести предприятие из финансового кризиса» Москва – 2008г.