**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 6 |
| 1 Анализ и оценка финансового состояния предприятия ОАО «Ибресинский молочный завод» | 9 |
| 1.1 Общая характеристика предприятия | 9емнадцать тысяч пятьсот рублей |
| 1.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «Ибресинский молочный завод» | 11 |
| 1.3 [Анализ финансового положения ОАО "Ибресинский молочный завод"](http://www.audit-it.ru/analitic/parser.php#1.#1.) | 17 |
| 2 Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики | 30 |
| 2.1 Антикризисное управление организацией | 30 |
| 2.2 Банкротство и реструктуризация отечественных организаций | 46 |
| 2.3 Анализ эффективности деятельности ОАО "Ибресинский молочный завод" | 53 |
| 3 Пути выхода из кризиса | 59 |
| 3.1 Общие процедуры | 59 |
| 3.2 Бизнес-план – основной документ для инвестора | 60 |
| 3.3 Рекомендации по управлению изменениями организационной структуры ОАО «Ибресинский молочный завод» | 62 |
| 3.4 Оперативные меры по стабилизации финансового положения ОАО "Ибресинский молочный завод" | 78 |
| Выводы и предложения | 85 |
| Библиографический список | 87 |
| Приложение 1 Бухгалтерская отчетность ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2005 г. | 91 |
| Приложение 2 Бухгалтерская отчетность ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2006 г. | 97 |
| Приложение 3 Бухгалтерская отчетность ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2007 г. | 103 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. Переход российской экономики на рыночные отношения объективно предопределяет необходимость изменения форм и методов управления на уровне основного хозяйствующего звена - предприятия, фирмы, корпорации. При современном состоянии российской экономики общество предъявляет весьма существенные требования к функционированию основных субъектов экономической деятельности.

Рыночная реформа, кризисное состояние российской экономики и введение процедуры банкротства в практику экономической жизни России сделали актуальной проблему эффективной организации управления деятельностью предприятий, выбор методов антикризисного управления, превращение его в важнейший рычаг предпринимательской активности.

В течение последнего десятилетия в силу сложившегося устойчивого кризиса неплатежей абсолютное большинство российских предприятий легко подпадает под критерии признания их банкротами. Следует отметить, что банкротство одного отдельно взятого промышленного предприятия никогда не происходит «локально», кризисные явления не ограничиваются рамками данного предприятия. Любой, достаточно крупный, субъект хозяйственной деятельности связан разнообразными отношениями с большим количеством других предприятий. Поэтому самого пристального внимания требуют прежде всего определение понятия банкротства, глубокий и всесторонний анализ механизма его осуществления, связь антикризисного управления и банкротства, причины и формы проявления банкротства как практически неизбежного результата кризисных процессов на предприятиях, формулирование адекватных процедур и управленческих решений.

Для обеспечения выживания предприятий чрезвычайно важен вопрос разработки и внедрения в практику хозяйствования методики антикризисного управления предприятием, которая должна базироваться на исследовании взаимосвязи элементов комплекса маркетинга и показателей эффективности проекта. Именно такая методика предлагается автором данного диссертационного исследования. Ее суть заключается в разработке методики выбора антикризисной маркетинговой стратегии на основе анализа чувствительности показателей коммерческой эффективности проекта относительно изменения настроек элементов комплекса маркетинга. На основе данного анализа элементы комплекса маркетинга ранжируются по величине притока средств, который генерирует изменение того или иного маркетингового элемента. Чем выше финансовый приток, тем весомее элемент, тем выше его приоритет внедрения в процесс антикризисного управления. Весь анализ базируется на сценарном моделировании хозяйственных процессов, в результате которого менеджментом компании разрабатываются индивидуальные рекомендации относительно настроек каждого элемента комплекса маркетинга, которые имеют своей целью оптимизировать не только маркетинговую стратегию, но и решить финансовые задачи, стоящие перед предприятием в кризисной ситуации.

Особое значение в сегодняшних условиях приобретает формирование эффективного механизма управления предприятием, основанного на анализе финансово-экономического состояния, с учетом постановки стратегических целей деятельности, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения. Это определяет актуальность выбранной темы дипломной работы.

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, растет уровень его ответственности.

Цель дипломного проекта является диагностика экономического и финансового состояния предприятия и разработка мер антикризисного управления.

Объектом исследования является ОАО «Ибресинский молочный завод».

Предметом исследования – процесс разработки антикризисной стратегии на данном предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. на основе изучения теоретических работ определить специфику антикризисного управления и стратегии по предотвращению кризисных явлений;

2. проанализировать экономическое и финансовое ОАО «Ибресинский молочный завод»;

3. выявить возможности разработки антикризисной стратегии в ОАО «Ибресинский молочный завод».

В настоящее время накоплен определенный опыт в разработке теоретико-методологических основ формирования стратегии в условиях антикризисного управления.

Так вопросам становления и развития деятельности в условиях кризисной ситуации посвящен ряд работ зарубежных и отечественных авторов. Среди научных трудов следует выделить работы следующих авторов: Ф.Котлер, А.А.Томсон, А. Дж. Стрикленд, Р.Акофф И.Ансофф,; Аистова М.Д., Александров Г.А., Старшинова Т.А., Тягунов А.А., Шмелев В.А., Яблокова Н.И. Старобинская Н.М., Степанов А.М., Прянишников Н.Н., Фомин М.Г.

Поставленные задачи логически предопределили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав, последовательно раскрывающих тему, заключения и списка использованной литературы.

Методологической основой исследования является диалектико-материалистический подход к изучению экономических процессов и явлений, общенаучные методы исследования, системный подход, анализ и синтез, статистические наблюдения, экспертные оценки и др.

Основой для исследования взяты работы отечественных экономистов и правовые документы, посвященные антикризисному управлению в Российской Федерации, в частности в сфере производства.

При написании дипломной работы были изучены нормативно-правовые акты, монографическая и учебная литература, журнальные и газетные статьи, посвященные данной проблеме.

**1 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «Ибресинский молочный завод»**

1.1 Общая характеристика предприятия

Строительство Ибресинского маслозавода началось в 1932 г. Были поставленные следующие задачи о выполнение постановления «Об обязательной поставке молока и масла государству». Каждому району спускался план сдачи молока и масла. Не выполнение нормы сдачи преследовалось в уголовном порядке.

В первые годы становления завода жесткие требования не действовали. Критическим было экономическое положение завода и состояние расчетов с молокосдатчиками.

Молоко и масло заготавливалось больше планового задания, а расчеты за сверх плановую сдачу производились промтоварами и хлебопродуктами, которые часто не доходили до сдатчиков.

По мере поступления оборудования и привлечения новых кадров Ибресинский маслозавод получил возможность принимать и обрабатывать разнообразную молочную продукцию - сметану, масло сливочное и топленое, творог сухой и жирный, простоквашу, сырковую массу, мороженое, брынзу а также казеин - компонент для изготовления конфет, печенья, казеинового клея. В 1950 г. предприятие вырабатывало уже 18 видов молочной продукции. Его производство с каждым годом возрастало. С течением времени оборудование устарело и не отвечало санитарно - гигиеническим нормам, отсутствовали холодильные камеры. Заводу, не имевшему средства на их приобретение, было запрещено изготовлять эту продукцию.

В 1977 г. было построено новое здание в районе Черноречки в пгт. Ибреси по улице Герцена д.З. До 1998 года завод являлся низовым, т.е. основная часть молока охлаждалась и отгружалась на крупные молочные предприятия. А также в небольшом количестве вырабатывалось молоко пастеризованное фляжное, которое поставлялось в местную торговую сеть.

В 1994 г. внедрили выпуск нежирного сыра для плавления, А в 1998 был налажен выпуск молока пастеризованного в полиэтиленовые пакеты. В настоящее время выпускается следующая молочная продукция:

Молоко фасованное м.д.ж 2.5%, 3,2%;

Сливки питьевые м.д.ж. 10%;

Молоко топленое м.д.ж. 4%;

Сметана м.д.ж. 15%, 20%;

Ряженка м.д.ж. 2,5% ;

Варенец м.д.ж 2,5 %;

Продукт кефирный «Славянский» м.д.ж. 2,5%.

Молоко - сырье поставляется из хозяйств Ибресинского, Канашского, Вурнарского районов. Поставщики сдают молоко с предоставлением справок формы №4 и №2 о ветеринарно-санитарном благополучии в хозяйствах. Качество поступающего молока проверяется по всем показателям ГОСТ Р52054 - 2003. Ведется работа по улучшению качества молока - сырья.

ОАО «Ибресинский молочный завод» готовую продукцию реализует в города: Чебоксары, Новочебоксарск, Шумерля, Алатырь, Канаш. Часть молока-сырья отгуржается на крупные предприятия ООО «Молочное дело», ЗАО «Звенговский ГМЗ», ООО «Сырокомбинат Канашский», город Волжск, ОАО «Вурнарский завод СОМ».

ОАО «Ибресинский молочный завод» является юридическим лицом, зарегистрировано администрацией Ибресинского района ЧР от 06.05.1997 г. I № 157, внесена запись в Единый государственный реестр юридических лиц 18.12.2002 г. почтовый адрес: 429700, Россия, Чувашская Республика, пос. Ибреси, ул. Герцена, дом 3.

Целью общества является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности общества являются:

- закупка, хранение, переработка молочной и сопутствующей продукции;

- оптовая и розничная торговля молоком и молочной продукцией;

- перевозка молока и молочной продукции;

- осуществление в рамках основной деятельности торговли сопутствующими товарами, торгово-коммерческой деятельности, товарообменных сделок.

Предприятие строит свои отношения с другими предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности в соответствии с законодательством РФ, ЧР и Уставом предприятия.

1.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «Ибресинский молочный завод»

Оценку экономического механизма функционирования ОАО «Ибресинский молочный завод» произведем на основе анализа показателей его хозяйственной деятельности, приведенных в табл. 1.

Таблица 1

Динамика объема производства и реализации продукции ОАО «Ибресинский молочный завод»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
| 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
|
|
| Объем реализованной продукции: | 28108 | 36031 | 29602 | 7923 | -6429 | 128,19 | 82,16 |
| 2.Себестоимость продукции, тыс.руб. | 28004 | 35430 | 30033 | 7426 | -5397 | 126,52 | 84,77 |
| 3.Прибыль от реализации продукции, тыс.руб. | 104 | 601 | -431 | 497 | -1032 | 577,88 | 71,71 |
| 4.Прибыль от деятельности, тыс.руб. | -165 | 223 | 738 | -1442 | -498 | -135,15 | 330,94 |
| 6.Среднесписочная численность работников, чел. | 1091 | 1102 | 1106 | 11 | 4 | 101,01 | 100,36 |
| 8.Среднемесячная заработная плата, руб. | 4 782,00 | 5 501,80 | 6 096,50 | 719,8 | 594,7 | 115,05% | 110,81% |

По данным табл. 1 можно отметить, что объем реализованной продукции завода в 2007 г. снизился на 6429 тыс.руб. (17,84%), тогда как в 2006 г. по сравнению с 2005 годом мы наблюдали увеличение объема реализованной продукции на 7923 тыс.руб. Аналогичную ситуация мы видим и с себестоимостью продукции, наблюдалось увеличение себестоимости в течении 2006 г. на 7426 тыс.руб, в 2007 г. наблюдается снижение себестоимости на 5397 тыс.руб. (15,23%). Вследствие чего прибыль от продаж предприятия увеличившись в 2006 г. на 497 тыс.руб. уменьшилась в 2007 г. на 1032 тыс.руб. За рассматриваемый период предприятие несло убытки.

Численность работников предприятия за 2007 г. увеличилась, так же увеличились расходы на оплату труда работников предприятия.

Для того, чтобы более полно оценить экономическую деятельность предприятия, необходимо провести анализ его затрат, данный анализ представлен в табл. 2

Таблица 2

Анализ затрат ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2005-2007 гг.

Тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Отклонение | | Темп роста, % | |
| 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
|
|
| Материальные затраты | 23316 | 30143 | 23466 | 6827 | -6677 | 129,3 | 77,8 |
| Затраты на оплату труда | 2494 | 2637 | 2770 | 143 | 133 | 105,7 | 105,0 |
|
| Отчисления на социальные нужды | 799 | 633 | 656 | -166 | 23 | 79,2 | 103,6 |
|
| Амортизация | 336 | 437 | 481 | 101 | 44 | 130,1 | 110,1 |
| Прочие затраты | 1059 | 1580 | 2660 | 521 | 1080 | 149,2 | 168,4 |
| Итого | 28004 | 35430 | 30033 | 7426 | -5397 | 126,5 | 84,8 |

# По данным табл. 2 можно отметить, что увеличение себестоимости продукции в 2006 г. было обусловлено ростом практически всех ее элементов за рассматриваемый период. Сумма материальных затрат предприятия увеличилась на 29,3% и составила в 2006 г. 30143 тыс.руб., что оказало наибольшее влияние на рост данного показателя. Сумма затрат на оплату труда работников предприятия увеличилась на 5,7%.. Незначительно увеличилась сумма затрат на амортизацию и составила в 2006 г. 437 тыс.руб., увеличилась сумма прочих затрат на 521 тыс.руб.

В 2007 г. мы наблюдаем уменьшение себестоимости продукции за счет значительного уменьшения материальных затрат на 6677 тыс.руб. по остальным элементам произошло незначительное увеличение в течении 2007 г.

Так, общая сумма затрат на реализацию продукции увеличилась за 2006 г. на 7426 тыс.руб. или на 26,5%, а за 2007 г. мы наблюдаем уменьшение общих затрат на 5397 тыс.руб. или на 15,20%.

Внутренняя среда функционирования ОАО «Ибресинский молочный завод» характеризуется показателями его экономической деятельности - показателями состава, структуры и динамики за 2005-2007 г. суммы основных и оборотных средств.

В данное время усиливается значение систематического повышения эффективности использования основных средств, особенно активной их части - машин, оборудования, играющих первостепенную роль в создании новых потребительских стоимостей. Эффективное использование основных средств обеспечивает получение дополнительного количества продукции при тех же капитальных вложениях и в более короткие сроки.

Большое значение имеет анализ движения и технического состояния. Информационной базой проведения анализа являются план технического развития предприятия, приложение к балансу (форма № 5), «Состав и движение основных средств» Законодательным актом, регулирующим учет основных средств на предприятии, является ПБУ 6/01 «Учет основных средств».

Состав основных фондов ОАО «Ибресинский молочный завод» представим в табл.3.

Таблица 3

Основные средства ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | | Абсолютное отклонение тыс.руб. | | Темп роста, % | |
|
| тыс. руб. | структура, % к итогу | тыс. руб. | структура, % к итогу | тыс. руб. | структура, % к итогу | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г.к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г.к 2006 г. |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Здания | 2173 | 45,09 | 2174 | 40,72 | 2174 | 37,67 | 1 | 0 | 100,05 | 100,00 |
| Сооружения и передаточные устройства | 318 | 6,60 | 318 | 5,96 | 492 | 8,53 | 0 | 174 | 100,00 | 154,72 |
| Машины и оборудование | 1586 | 32,91 | 1950 | 36,52 | 2029 | 35,16 | 364 | 79 | 122,95 | 104,05 |
| Транспортные средства | 539 | 11,18 | 773 | 14,48 | 937 | 16,24 | 234 | 164 | 143,41 | 121,22 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 113 | 2,34 | 38 | 0,71 |  | 0,00 | -75 | -38 | 33,63 | 0,00 |
| Другие виды основных средств | 90 | 1,87 | 86 | 1,61 | 139 | 2,41 | -4 | 53 | 95,56 | 161,63 |
| Итого | 4819 | 100,00 | 5339 | 100,00 | 5771 | 100,00 | 520 | 432 | 110,79 | 108,09 |

Как видно из табл. 3 сумма основных средств увеличивалась в течении рассматриваемого периода и ставила концу анализируемого периода 5771 тыс.руб., это произошло в основном за счет увеличения в 2007 году на 174 тыс.руб. сооружений и передаточных устройств, а так же за счет увеличения в течении всего анализируемого периода машин и оборудования а так же транспортных средств.

Эффективность использования основных средств рассмотрим в табл.4.

Таблица 4

Эффективность использования основных средств

ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2005-2007 гг.

Тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Темп роста, % | |
| 2006 г. к  2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
|
| Среднесписочная численность ППП, чел. | 1091 | 1102 | 1106 | 101 | 100,36 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 5079 | 5555 | 5897 | 109 | 106,15 |
| Объем реализованной продукции, тыс. руб. | 28108 | 36031 | 29602 | 128 | 82,15 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | -165 | 223 | 738 | -135 | 330,94 |
| Фондоотдача руб. / руб. | 5,53 | 6,49 | 5,02 | 117 | 77,39 |
| Фондоемкость руб. / руб. | 0,18 | 0,15 | 0,20 | 85 | 129,21 |
| Фондорентабельность, % | -3,25% | 4,01% | 12,51% | -124 | 311,74 |
| Фондовооруженность труда, тыс. руб. / чел. | 4,66 | 5,04 | 5,33 | 108 | 105,77 |
| Выработка продукции на 1 работающего, тыс. руб. | 25,76 | 32,70 | 26,76 | 127 | 81,85 |

На основании рассмотренных в табл. 4 показателей эффективности использования основных средств ОАО «Ибресинский молочный завод» можно сделать следующие выводы: в 2006 г. произошло увеличение фондоотдачи основных средств, с каждого вложенного рубля в основные средства в 2006 г. было получено 6,49 руб., в 2007 г. произошло уменьшение, на каждый вложенных рубль было получено уже 5,02 руб., фондоемкость за анализируемый период практически не менялась.

Фондовооруженность работников ОАО «Ибресинский молочный завод» на протяжении всего анализируемого периода практически не меняется, это связано с постоянным колебанием численности, так и с вводом и выводом из эксплуатации незначительного числа производственного оборудования.

Необходимым условием выполнения планов по производству продукции, снижению ее себестоимости, росту прибыли, рентабельности является полное и своевременное обеспечение предприятия сырьем и материалами необходимого ассортимента и качества и экономное их использование.

Так же необходимо обратить внимание на состояние основных фондов с точки зрения их производительности, экономической эффективности, физического износа. Для этого рассчитываются показатели, представленные в табл. 7.

Таблица 5

Анализ показателей состояния основных средств

ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2005-2007 г.г.

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Абсолютное отклонение (+, -) | |
| 2006 г.к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Стоимость основных фондов на начало периода, тыс. руб. | 4819 | 5339 | 5771 | 520 | 432 |
| Стоимость поступивших основных средств, тыс. руб. | 844 | 527 | 493 | -317 | -34 |
| Стоимость выбывших основных средств, тыс. руб. | 324 | 95 | 241 | -229 | 146 |

Продолжение табл.5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Стоимость основных фондов на конец периода, тыс. руб. | 5339 | 5771 | 6023 | 432 | 252 |
| Сумма износа основных фондов, тыс. руб. | 1680 | 1777 | 2161 | 97 | 384 |
| Коэффициент поступления (ввода), % | 15,81% | 9,13% | 8,19% | -0,07 | -0,01 |
| Срок обновления, лет | 5,71 | 10,13 | 11,71 | 4,42 | 1,57 |
| Коэффициент выбытия, % | 6,72% | 1,78% | 0,00% | -0,05 | -0,02 |
| Коэффициент износа, % | 31,47 | 30,79 | 35,88 | -0,67 | 5,09 |

На основании показателей табл. 5 можно сделать вывод о том, что на исследуемом предприятии на протяжении 2005-2007 гг. не происходило обновления основных средств, о чем свидетельствует как снижение коэффициента обновления основных средств, так и повышение срока их обновления. Так, если в 2005 г. согласно темпу обновления основных средств необходимо было затратить около 6 лет для полного обновления, то в 2007 г. – около 11 лет.

Коэффициент выбытия основных средств уменьшается, что свидетельствует о том, что предприятие работает на оборудовании, которое имеет высокий коэффициент изношенности, то есть предприятие работает на изношенном оборудовании

1.3 [Анализ финансового положения ОАО "Ибресинский молочный завод"](http://www.audit-it.ru/analitic/parser.php#1.#1.)

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. Анализ имущества организации и источников его формирования представлен в таблице 6.

Таблица 6

Структура имущества ОАО "Ибресинский молочный завод" и источников его формирования за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | | | | | Отклонение (+,-) | | Темп  роста, %. | |
| 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | |
| в тыс. руб. | в % к валюте баланса | в тыс. руб. | в % к валюте баланса | в тыс. руб. | в % к валюте баланса | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Актив | | | | | | | | | | |
| 1. Иммобилизованные средства | 3666 | 59,4 | 3641 | 59,6 | 3728 | 61,7 | 65 | 87 | 1,8 | 2,4 |
| 2. Оборотные активы, всего | 2506 | 40,6 | 2464 | 40,4 | 2316 | 38,3 | -132 | -148 | -5,3 | -6 |
| в том числе: запасы (кроме товаров отгруженных) | 439 | 7,1 | 824 | 13,5 | 1206 | 20 | 385 | 382 | 87,7 | 46,4 |
| в том числе: -сырье и материалы; | 360 | 5,8 | 550 | 9 | 981 | 16,2 | 190 | 431 | 52,8 | 78,4 |
| - готовая продукция (товары). | 39 | 0,6 | 213 | 3,5 | 174 | 2,9 | 174 | -39 | 5,5 раза | -18,3 |
| затраты в незавершенном производстве (издержках обращения) и расходах будущих периодов; | 40 | 0,6 | 61 | 1 | 51 | 0,8 | 21 | -10 | +52,5 | -16,4 |
| НДС по приобретенным ценностям | 108 | 1,7 | 73 | 1,2 | 103 | 1,7 | -35 | 30 | -32,4 | +41,1 |
| ликвидные активы, всего | 1959 | 31,7 | 1567 | 25,7 | 1007 | 16,7 | -482 | -560 | -24,6 | -35,7 |
| из них: - денежные средства и краткосрочные вложения; | 17 | 0,3 | 65 | 1,1 | 39 | 0,6 | 48 | -26 | +3,8 раза | -40 |
| - дебиторская задолженность (срок платежа по которой не более года); | 1942 | 31,5 | 1502 | 24,6 | 968 | 16 | -530 | -534 | -27,3 | -35,6 |
| - товары отгруженные. | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |

Продолжение табл. 6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Пассив | | | | | | | | | | |
| 1. Собственный капитал | 3281 | 53,2 | 3169 | 51,9 | 2113 | 35 | -112 | -1056 | -3,4 | -33,3 |
| 2. Заемный капитал, всего | 1517 | 24,6 | 1051 | 17,2 | 1634 | 27 | -466 | 583 | -30,7 | 55,5 |
| из них:  - долгосрочные кредиты и займы; | 37 | 0,6 | 50 | 0,8 | 55 | 0,9 | 13 | 5 | 35,1 | 10 |
| - краткосрочные кредиты и займы. | 1480 | 24 | 1001 | 16,4 | 1579 | 26,1 | -479 | 578 | -32,4 | 57,7 |
| 3. Привлеченный капитал | 1374 | 22,3 | 1885 | 30,9 | 2297 | 38 | 511 | 412 | 37,2 | 21,9 |
| Валюта баланса | 6172 | 100 | 6105 | 100 | 6044 | 100 | -67 | -61 | -1,1 | -1 |

Активы организации на конец 2006 г. характеризуются следующим соотношением: 61,1% иммобилизованных средств и 38,9% текущих активов. Активы организации в течение практически остались на том же уровне. Отмечая при фактической неизменности величины активов необходимо учесть, что собственный капитал уменьшился еще в большей степени – на 3,4%. Опережающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным показателем.

Снижение величины активов организации связано, в первую очередь, со снижением следующих позиций актива баланса (в скобках указана доля изменения данной статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

* Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) – 530 тыс. руб. (93,6%)
* Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям – 35 тыс. руб. (6,2%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение наблюдается по строкам:

* Займы и кредиты – 479 тыс. руб. (77,4%)
* Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 112 тыс. руб. (18,1%)

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "Запасы: сырье, материалы и другие аналогичные ценности" в активе и "Кредиторская задолженность: поставщики и подрядчики" в пассиве (+190 тыс. руб. и +388 тыс. руб. соответственно).

Структура активов организации на последний день 2007 г. характеризуется соотношением: 61,7% иммобилизованных средств и 38,3% текущих активов. Активы организации в течение 2007 г. практически не изменились. Отмечая величину активов организации практически не изменилась, но необходимо учесть, что собственный капитал уменьшился еще в большей степени – на 33,3%. Опережающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным показателем.

Снижение величины активов организации связано, в первую очередь, со снижением следующих позиций актива баланса (в скобках указана доля изменения данной статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

* Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) – 534 тыс. руб. (79,9%)
* Основные средства – 59 тыс. руб. (8,8%)
* Запасы: готовая продукция и товары для перепродажи – 39 тыс. руб. (5,8%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение произошло по строке "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" (-1056 тыс. руб., или 98,9% вклада в снижение пассивов организации в течение рассматриваемого периода).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "Запасы: сырье, материалы и другие аналогичные ценности" в активе и "Займы и кредиты" в пассиве (+431 тыс. руб. и +578 тыс. руб. соответственно).

Капитал, сформированный за счет собственных средств, характеризуется простотой привлечения, обеспечением более устойчивого финансового состояния и снижения риска банкротства. Необходимость в нем обусловлена требованиями самофинансирования предприятий. Чем выше его доля в общей сумме капитала и меньше доля заемных средств, тем выше буфер, который защищает кредиторов от убытков и риска потери капитала.

Таблица 7

Оценка стоимости чистых активов ОАО "Ибресинский молочный завод" за 2006-2007 г.г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | | | | | | | Отклонение (+,-) | | Темп роста, %. | |
| на начало 2006 г. | | на конец  2006 г. | | на начало 2007 г. | | на конец  2007 г. | |
| в тыс. руб. | в % к валюте баланса | в тыс. руб. | в % к валюте баланса | в тыс. руб. | в % к валюте баланса | в тыс. руб. | в % к валюте баланса | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| 1. Чистые активы | 3281 | 53,2 | 3169 | 51,9 | 3169 | 51,9 | 2113 | 35 | -1056 | -112 | -3,4 | -33,3 |
| 2. Уставный капитал | 7 | 0,1 | 7 | 0,1 | 7 | 0,1 | 7 | 0,1 | – | – | – | – |
| 3. Превышение чистых активов над уставным капиталом | 3274 | 53 | 3162 | 51,8 | 3162 | 51,8 | 2106 | 34,8 | -1056 | -112 | -3,4 | -33,4 |

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода (31.12.2006 г.) намного (в 452,7 раза), на конец 2007 г. (в 301,9 раза) превышают уставный капитал. Это положительно характеризует финансовое положение ОАО "Ибресинский молочный завод", полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Однако, определив текущее состояние показателя, следует отметить снижение чистых активов на 3,4% в 2006 г. и на 33,3% за 2007 г. Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения

Таблица 8

Определение неудовлетворительной структуры баланса ОАО "Ибресинский молочный завод" за 2005-2007 г.г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г. | | 2007 г. | | | Отклонение  (+,-) | | Нормативное значение | Соответствие фактического значения нормативному на конец периода |
| На начало | На конец | | На начало | На конец | 2006 г. | 2007 г. |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности | 0,91 | 0,85 | | 0,85 | 0,6 | -0,06 | -0,25 | не менее 2 | не соответствует |

Продолжение табл. 8

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | -0,11 | -0,19 | -0,19 | -0,7 | -0,08 | -0,51 | не менее 0,1 | не соответствует |
| 3. Коэффициент восстановления платежеспособности | x | 0,41 | x | 0,23 | x | x | не менее 1 | не соответствует |

Поскольку оба коэффициента за анализируемый период (2005-2007 гг.) оказались меньше нормативно установленного значения, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления организацией нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение полугода при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов. Значение коэффициента восстановления платежеспособности (0, 41 в 2006 г. и 0,23 в 2007 г.) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность. При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации.

Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой и.финансовой деятельнос­ти. Затруднения с реализацией произведенной продукции ведут к уменьшению поступления денежных средств на счета предприятия, в результате чего ухудшается его платежеспособность. Имеется и обратная связь, так как отсутствие денежных средств может привести к перебоям в обеспеченности материальными ресурсами, а следовательно, и в производственном процессе.

Финансовая деятельность должна быть направлена на обеспе­чение систематического поступления и эффективного использо­вания финансовых ресурсов, соблюдение расчетной и кредитной дисциплины, достижение рационального соотношения собствен­ных и заемных средств, финансовой устойчивости с целью эф­фективного функционирования предприятия. Существенная роль в достижении стабильного положения принадлежит анализу.

Таблица 9

Анализ финансовой устойчивости ОАО "Ибресинский молочный завод" за 2006-2007 г.г. по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель собственных оборотных средств (СОС) | 2006 г. | | | | 2007 г. | | | |
| На начало | | На конец | | На начало | | На конец | |
| Значение показателя | Излишек (недостаток) | Значение показателя | Излишек (недостаток) | Значение показателя | Излишек (недостаток) | Значение показателя | Излишек (недостаток) |
| СОС1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов) | -291 | -730 | -291 | -730 | -469 | -1293 | -1612 | -2818 |
| СОС2 (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов) | -254 | -693 | -254 | -693 | -419 | -1243 | -1557 | -2763 |
| СОС3 (рассчитан с учетом и долгосрочных, и краткосрочных пассивов) | 2597 | 2158 | 2597 | 2158 | 2464 | 1640 | 2316 | 1110 |

Поскольку из трех вариантов расчета показателей покрытия запасов и затрат собственными оборотными средствами положительное значение имеет только рассчитанный по последнему варианту (СОС3), финансовое положение организации можно характеризовать как неустойчивое. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов и затрат за анализируемый период ухудшили свои значения.

Таблица 10

Анализ прочих показателей финансовой устойчивости ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | | | Изменение  показателя | | Описание показателя и его нормативное значение |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Коэффициент автономии | 0,53 | 0,52 | 0,35 | -0,01 | -0,17 | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Рекомендованное значение: >0,5 (обычно 0,6-0,7) |
| 2. Финансовый леверидж | 1,14 | 1,08 | 0,54 | -0,06 | -0,54 | Отношение собственного капитала к заемному. Оптимальное значение: 1. |
| 3. Коэффициент покрытия инвестиций | 0,54 | 0,53 | 0,36 | -0,01 | -0,17 | 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 | -0,08 | -0,13 | -0,72 | -0,05 | -0,59 | Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных и долгосрочных заемных средств. Отношение должно быть, как минимум, положительное. |
| 5. Коэффициент мобильности оборотных средств | 0,42 | 0,4 | 0,38 | -0,02 | -0,02 | Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. |

Продолжение табл.10

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Коэффициент обеспеченности материальных запасов | -0,58 | -0,51 | -1,29 | +0,07 | -0,78 | Отношение собственных оборотных средств к величине материально-производственных запасов. Нормативное значение: не менее 0,5 |
| 7. Коэффициент обеспеченности текущих активов | -0,1 | -0,17 | -0,67 | -0,08 | -0,5 | Отношение собственных оборотных средств к текущим активам. Нормативное значение: не ниже 0,1 |
| 8. Коэффициент краткосрочной задолженности | 0,99 | 0,98 | 0,99 | <0,01 | +<0,01 | Отношение краткосрочной задолженности к сумме общей задолженности. |

Коэффициент автономии организации на 31.12.2006 г. составил 0,52 полученное значение укладывается в общепринятую для этого показателя норму (>0.5) и свидетельствует об уравновешенности собственного и заемного капитала ОАО "Ибресинский молочный завод", на последний день 2007 г. составил 0,35 полученное значение свидетельствует о зависимости ОАО "Ибресинский молочный завод" от кредиторов по причине недостатка собственного капитала.

Значение коэффициента покрытия инвестиций на конец 2006 г. равно 0,53, а на конец 2007 г. равно 0,36, что значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ОАО "Ибресинский молочный завод" составляет всего 53% в 2006 г. и 36% в 2007 г.).

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Значение коэффициента маневренности собственного капитала на конец декабря 2006 г. составило -0,13, на последний день декабря 2007 г. составило -0,72. Отрицательная величина указывает на отсутствие у ОАО "Ибресинский молочный завод" собственного капитала, что крайне негативно характеризует положение организации.

Итоговое значение коэффициента обеспеченности материально-производственных запасов собственными оборотными средствами (-0,51 в 2006 г. и -1,29 в 2007 г. ) показывает, что материально-производственные запасы фактически приобретены за счет заемных средств, поскольку у ОАО "Ибресинский молочный завод" нет предназначенных для этих целей собственных оборотных средств.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности ОАО "Ибресинский молочный завод" значительно превосходит величину долгосрочной задолженности (98% и 2% в 2006 г. и 99% и 1% в 2007 г. соответственно). При этом за рассматриваемый период доля долгосрочной задолженности фактически не изменилась.

Таблица 11

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения ОАО «Ибресинский молочный завод» за 2007 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы по степени ликвидности | На конец отчетного периода, тыс. руб. | Прирост с нач. года, % | Норм. соотно-шение | Пассивы по сроку погашения | На конец отчетного периода, тыс. руб. | Прирост c нач. года, % | Излишек/ недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.6 - гр.2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения) | 39 | -40 | >= | П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.) | 2294 | +21,9 | -2255 |

Продолжение табл. 11

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность) | 968 | -35,6 | >= | П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. кредиты и займы) | 1579 | +57,7 | -611 |
| А3. Медленнореализуемые активы (долгосроч. деб. задол. + прочие оборот. активы – РБП – НДС к зачету) | 1155 | +51,4 | >= | П3. Долгосрочные обязательства | 55 | +10 | +1100 |
| А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы) | 3728 | +2,4 | <= | П4. Постоянные пассивы (собственный капитал– РБП – НДС к зачету) | 1962 | -35,4 | +1766 |

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется только одно. У организации не имеется достаточно высоколиквидных активов для погашения наиболее срочных обязательств (разница составляет 2255 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочных кредитов и займов). В данном случае это соотношение не выполняется – краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства организации только лишь на 61%.

Под ликвидностью предприятия понимают наличие у него средств в размере теоретически достаточном для погашения обязательств даже с нарушением сроков.

Анализ ликвидности баланса выполняется путем сравнения денежной оценки активов, сгруппированных по степени их ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения. Выделяют следующие группы активов и пассивов, расположенные попарно в порядке возрастания сроков.

* Наиболее ликвидные активы (А1): денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.
* Наиболее срочные обязательства (П1): кредиторская задолженность.
* Быстро реализуемые активы (А2): дебиторская задолженность до 12 месяцев.
* Краткосрочные пассивы (П2): краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы.
* Медленно реализуемые активы (А3): запасы, НДС, дебиторская задолженность более 12 месяцев и прочие оборотные активы.
* Долгосрочные пассивы (П3): итог раздела V баланса, доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов.
* Трудно реализуемые активы (А4): внеоборотные активы (итог раздела I баланса).
* Постоянные (устойчивые) пассивы (П4): статьи раздела «Капитал и резервы» баланса.

Таблица 12

Расчет коэффициентов ликвидности ОАО «Ибресинский молочный завод»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель ликвидности | Значение показателя | | Изменение показателя | Расчет, рекомендованное значение |
| на начало 2007 г., тыс. руб. | на конец 2007 г, тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности | 0,85 | 0,6 | -0,26 | Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: >2,0 |
| 2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности | 0,54 | 0,26 | -0,28 | Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: >1,0 |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,02 | 0,01 | -0,01 | Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: >0,2 |

Из представленных данных мы видим, что на конец декабря 2007 г. при норме 2,0 и более коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 0,6. При этом нужно обратить внимание на имевшее место в течение рассматриваемого периода негативное изменение – коэффициент текущей ликвидности снизился на -0,26.

Коэффициент быстрой ликвидности на конец 2007 г. также оказался ниже нормы (0,26). Это говорит о недостатке у ОАО "Ибресинский молочный завод" ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности, как и два другие, имеет значение ниже нормы (0,01). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за 2007 г. коэффициент снизился на -0,01.

**2 Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики**

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. Социальные технологии, методы экономического анализа, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации — применяются в комплексе для своевременного предупреждения и преодоления кризисов.

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, растет уровень его ответственности.

2.1 Антикризисное управление организацией

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации. Появление идеи, проектирование, планирование, строительство, освоение производственных мощностей, функционирование, развитие, упадок, закрытие или реорганизация — вот перечень этапов циклического развития организации. Она может пройти их полностью, а может и остановиться в своем развитии, не достигнув ощутимых результатов, прекратить свое существование.

В тот момент, когда организация начинает свою деятельность, на рынке, как правило, уже действует значительное число фирм-конкурентов. Занять определенную нишу на рынке, позиционировать свою торговую марку непросто. Многие организации разоряются, не выдержав конкуренции. Поэтому во многих странах с развитой рыночной экономикой разработана система мер поддержки малого бизнеса, которая заключается в выдаче льготных кредитов, временном освобождении от налогообложения, передаче на выгодных условиях патентов и технологий. При такой поддержке организации проще пройти этап количественного и качественного роста, добиться устойчивости позитивных тенденций в развитии. Кризисы часто возникают и в зрелых организациях, которые утрачивают свою положительную динамику и способность добиваться соразмерной прибыли.

Кризисы в организации могут проявляться: в форме ужесточения конфликтов, которые способны даже привести фирму к развалу. Моральное устаревание используемых технологий и потеря конкурентных преимуществ, а также значительный отток ресурсов при увеличении числа банкротств — также являются симптомами нарастающей кризисной ситуации. Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с ее финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому антикризисное управление, прежде всего, направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности.

Кризисное финансовое состояние компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий, использования в управлении методов и подходов, которые значительно отличаются от руководства в обычных, стабильных, условиях. Кризис, в переводе с греческого, означает "решение", "поворотный пункт" или "исход". Экономический кризис в организации отражает ее тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей, и первым признаком является отрицательный финансовый результат — валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам.

Почему ранее благополучные предприятия оказываются в состоянии неплатежеспособности? Причинами кризисного состояния организации могут являться: изменение рыночных условий; давление конкурентов; злоупотребления со стороны менеджеров или персонала; деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов; введение новых законов или других нормативных актов, изменения в политической ситуации, вызванные перераспределением власти; стихийные бедствия и т. д. Каковы бы ни были явные причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризиса в организации является низкий уровень профессионализма менеджмента компании.

Диагностика кризисов в организации — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и "узких" мест в системе управления, которые являются причинами неблагополучного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Методы диагностики кризиса в организации включают: мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, предложенный отечественными исследователями[2](http://www.manage.ru/management/antirecessionary_managment.shtml#s2#s2) позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Рассмотрим группы показателей (сигналов о нарастании угроз), которые помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации.

1. Падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.
2. Ухудшение параметров факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий.
3. Свертывание производства родственных отраслей, стагнация их научно-технического и экономического потенциала, рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.
4. Ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное "переключение" покупателей на товар-заменитель, ценовые войны.
5. Неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур: повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен.
6. Случайные явления: расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами.
7. Ухудшение технических ресурсов фирмы: износ средств технологического оснащения (СТО), использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери.
8. Ухудшение параметров технологических ресурсов: отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР; использование технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции фирмы.
9. Ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.
10. Отсутствие гибкости организационной структуры: ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация.
11. Финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций фирмы.

Диагностика кризисов, проводимая в рамках системного подхода, дает возможность получить наиболее полное представление об исследуемом объекте. В практике предприятий часто используются методы анализа, которые позволяют с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Управление рисками, их хеджирование необходимо для предупреждения неблагоприятных тенденций развития организации. Чтобы определить риски, можно использовать статистический, экспертный и комбинированный методы. Анализ риска начинается с выявления его источников и причин. Риск измеряется как вероятность определенного уровня потерь. Так, в качестве допустимого риска можно принять угрозу полной потери прибыли от того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. Критический риск сопряжен уже не только с потерей прибыли, но и с недополучением предполагаемой выручки, когда затраты приходится возмещать за свой счет. Наиболее опасным для предпринимателя является катастрофический риск, приводящий к банкротству организации, потере инвестиций или даже личного имущества предпринимателя.

Суть статистического метода заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей предприятия, устанавливается величина и частота получения экономической отдачи, а затем составляется прогноз на будущее. Под отдачей понимается экономическая рентабельность и эффективность затрат (инвестиций), которая рассчитывается как отношение прибыли к расходам, необходимым для ее получения.

Если кризис наступил, формируется антикризисная команда, в которую могут войти независимые аудиторы, консультанты по бизнесу и другие эксперты. Менеджеры компании должны полностью содействовать работе привлеченных экспертов. Созданная аналитическая группа устанавливает причины, приведшие компанию к существующему плачевному состоянию, определяет пути выхода из кризиса.

Для оценки текущего состояния предприятия используются современные инструменты финансового анализа: горизонтальный и вертикальный виды анализа, расчет финансовых коэффициентов, анализ ликвидности баланса, экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности, оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования.

Валовой финансовый результат компании представляет собой сумму финансовых результатов от различных видов деятельности, подразделений, товарных групп. Чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

Анализ финансовых коэффициентов предполагает расчет и оценку соотношений различных видов средств и источников, показателей эффективности использования ресурсов организации. Значение коэффициентов зависит от отраслевых особенностей и размеров предприятий. Оценка финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов может проводится по следующим группам: платежеспособность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность, ликвидность.

Абсолютная устойчивость финансового состояния показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов. Неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Кризисное финансовое положение характеризует предприятие на грани банкротства, просроченные кредиторская и дебиторская задолженности которого не могут быть погашены в срок.

К финансовым коэффициентам, применяемым для оценки финансовой устойчивости предприятия можно отнести коэффициенты: автономии, соотношения заемных и собственных средств, обеспеченности собственными средствами, маневренности, прогноза банкротства и др.

Платежеспособность предприятия определяется наличием у него возможности и способности своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия сделок, а также на наличие возможности получения кредитов.

Ликвидность предприятия определяется исходя из имеющихся у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов: материальных, трудовых и финансовых. Показатели деловой активности предприятия включают: выручку от реализации, чистую прибыль, производительность труда, коэффициент общей оборачиваемости капитала и оборотных средств, средний срок оборота дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и собственного капитала.

Анализ кредиторской и дебиторской задолженности поможет определить основные направления для ее реструктуризации, т. е. уменьшения совокупного долга и его ускоренного погашения. Проводится инвентаризация задолженности, которая делится на: текущую, просроченную, пени и штрафы. Работа по ликвидации задолженности предприятия требует как анализа суммы требований, так и определения средств, которыми располагает предприятие для погашения долгов, составления прогноза движения денежных средств.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей ее деятельности. Разумеется, диагностика сама по себе не может решить проблему. Необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. Наряду с такими мероприятиями, как сокращение издержек, расширение ассортимента, реструктуризация долгов, в условиях кризиса возникает потребность в кардинальных мерах по оздоровлению предприятия, реорганизации его деятельности, стратегических инновационных изменениях.

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастает в геометрической прогрессии. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например, реорганизации, реструктуризации компании. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные действия.

В российских компаниях антикризисные мероприятия часто сводятся к мерам финансового оздоровления, проведению реструктуризации кредиторской задолженности. Хотя предприятия, имеющие значительную кредиторскую задолженность, не всегда могут выйти из "долговой ямы".

Управление организацией в условиях финансового кризиса — это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой — на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли. Значимым является использование новых приемов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относятся: использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой работы, борьба за качество, ценовая политика и т. д.

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счет внутренней экономии. Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло "удержаться на плаву", а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;

- увеличение поступления денежных средств в организацию;

- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;

- определение стратегии развития организации;

- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Сокращение затрат является необходимым шагом в той ситуации, когда организация испытывает финансовый кризис. Необходимо централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, сокращать или замораживать расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов: НИОКР, капитального строительства и других вложений, окупаемость которых превышает один год.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы) и направить эти ресурсы на проведение реструктуризации и проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли.

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям — во-первых: продажа и сдача в аренду активов компании; во-вторых: оптимизация продаж; в-третьих: изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы, находящиеся в собственности компании, — здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т. ч. и других предприятий, векселя банков — могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации. Это возможно, если данные активы не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам (залоговые требования). Если затраты предприятия на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее продать их. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий: ценового регулирования; привлечения новых заказчиков; заключения контрактов о производстве на давальческом сырье; внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; заключения стратегических союзов и альянсов; оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов. Основные группы кредиторской задолженности образуют задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами.

Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. С целью снижения риска неуплаты дебиторской задолженности, организация должна отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется как отношение годового объема реализации к среднегодовому объему дебиторской задолженности. Этот коэффициент показывает, насколько быстро организация собирает деньги с заказчиков за поставленные товары или услуги. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности является позитивным признаком.

Структурирование дебиторской задолженности по срокам используется для оценки возможных неплатежей. Счета классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным. Резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена.

Реструктуризация задолженности — это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

Алгоритм разработки плана реструктуризации долговых обязательств

1. Инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности: выделение основных групп задолженности; проверка правильности отражения задолженности по счетам, фактурам и платежным требованиям; определение суммарной кредиторской и суммарной дебиторской задолженности.

2. Определение приоритетных направлений реструктуризации: выделение задолженности, имеющей наибольшую долю в суммарной величине обязательств; выделение ряда приоритетных статей задолженности — перед кредитным учреждением, фондами, фискальной системой, контрагентами; представление этих данных в форме таблицы с указанием названий организаций-кредиторов, сумм задолженности, величины издержек, их доли в общем объеме обязательств.

3. Построение финансового плана в форме прогноза движения денежных средств: построение подекадного графика поступлений денежных средств на основе планов продаж и поступлений дебиторской задолженности; построение подекадного графика оттока денежных средств на основе планов закупок, производственных затрат, заработной платы, налогов с учетом задержки и погашения текущей кредиторской задолженности; формирование чистого денежного потока; поиск источников дополнительного финансирования в случае получения отрицательного накопленного сальдо — это проведение ассортиментных сдвигов, оптимизация производственной программы на следующий период, привлечение краткосрочных займов.

4. Построение оптимального графика погашения кредиторской задолженности с неизменными условиями — задолженности, которая может быть погашена только в соответствие с предлагаемыми кредиторами условиями.

5. Анализ вариантов реструктуризации с оговариваемыми условиями, т. е. условиями погашения задолженности, которые могут быть изменены и на это согласны кредиторы. Этот этап включает: корректировку предлагаемых вариантов и составление графика погашение задолженности; оценку текущей стоимости денежного потока, направляемого на погашение долговых обязательств.

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

7. Расчет совокупной эффективности проведенной реструктуризации.

При проведении анализа кредиторской задолженности требуется разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы — это те, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80% от всей задолженности. Очередность может быть определена и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным кредиторам. Оставшиеся кредиторы не должны игнорироваться, т. к. некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства. При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Методы реструктуризации задолженности

1. Отступное — это обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки. Предприятия, которым подойдет этот метод реструктуризации — предприятия с большим количеством основных средств. Их вряд ли можно будет продать по приемлемой цене.

Одним из видов отступного является обмен пакета акций, находящегося на балансе предприятия, на уступки кредитора. Соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение финансового состояния предприятия.

2. Двусторонний взаимозачет задолженностей может быть осуществлен, если предприятия имеют друг к другу встречные требования. Взаимозачет является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами. Взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления другой стороны официальным письмом, с последующим заключением соглашения, в котором обе стороны подтверждают правильность зачтенной суммы. Разновидностью взаимозачета является многосторонний взаимозачет, который осуществляется между рядом предприятий, имеющих требования другу к другу. Например, это могут быть предприятия, работающие в смежных отраслях промышленности. Образуется своеобразная цепочка дебиторов — кредиторов, которую часто сложно выявить в полном объеме.

3. Покупка требований к кредитору с последующим взаимозачетом может быть успешно реализована, если предприятие-должник располагает свободными средствами для этой процедуры. Сначала предприятие-должник выявляет организации, которые имеют требования к его же кредитору, затем покупает эти требования со скидкой и осуществляет обычный двусторонний взаимозачет.

4. Обеспечение долга — это метод реструктуризации, который предполагает переоформление ничем не обеспеченных требований кредиторов к должникам, в требования, обеспеченные залогом. Кредиторы, обладающие залоговыми правами, имеют приоритет в случае банкротства организации-должника. Предприятие-должник, которое использует этот метод, должно иметь недвижимость, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам.

Требования можно обеспечить также гарантией или поручительством третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если предприятие не сможет это сделать самостоятельно.

5. Оплата долга банковскими векселями — это метод реструктуризации, при использовании которого многочисленные необеспеченные кредиторы замещаются одним обеспеченным — банком. Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного залогом, кредита. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие. Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует сокращения задолженности. Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к оплате. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

В данной сделке кредиторы взамен сомнительных долгов получают вполне определенные требования к банку. Банк получает проценты за предоставленный кредит, и гарантию погашения этого кредита в форме обеспечения залогом имущества предприятия-должника. Для реализации этого метода предприятию-должнику необходима поддержка стабильного банка и активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

6. Конверсия задолженности в ценные бумаги: облигации, векселя и акции подразумевает выпуск долговых обязательств в целях реструктуризации долга. Одним из способов повышения вероятности погашения задолженности является обеспечение выпускаемых под нее облигаций залогом, причем размер облигационного займа ограничен законом. В случае нарушения договора о реструктуризации задолженности происходит реализация ценных бумаг на рынке, а денежные средства, полученные от реализации, направляются для покрытия задолженности.

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут организации выйти на новый этап в ее деятельности. В то же время нет никакой гарантии, что организация в дальнейшем станет прибыльной. Сложность антикризисного управления состоит в том, что нужно не только "латать дыры", но и проводить кардинальные изменения, направленные на получение прибыли в наикратчайшие сроки. Поэтому должна быть определена стратегия будущего развития и проведена реорганизация (или реструктуризация) предприятия.

Реструктуризация предприятия — это сложный процесс разработки и реализации проекта кардинального изменения состояния существующей организации, ее структуры, который может быть реализован в форме слияния, поглощения, разделения, горизонтальной и вертикальной интеграции. Реструктуризация предполагает разработку четких стратегических действий и формирование нового бизнес-портфеля компании, что может сопровождаться изменением организационно-правовой формы.

Особенности проведения реструктуризации состоят в глобальности перемен, связаны с позиционированием на рынке стратегического продукта, изменением профиля предприятия. При создании программы реструктуризации разрабатывается несколько вариантов проектов, из которых руководство выбирает наилучший с учетом прибыли и рисков.

Реорганизация предприятия — это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности: продукт, ассортимент, факторы производства, систему общего менеджмента. Данные изменения могут не затрагивать структуру, стратегический продукт, но они должны быть настолько существенными, чтобы предприятие смогло выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльным.

2.2 Банкротство и реструктуризация отечественных организаций

Крайним проявлением кризисного состояния предприятия является банкротство, оно означает его фактическую несостоятельность, т. е. невозможность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам. За строгими формулировками Федерального Закона о банкротстве скрываются: развал отечественной индустрии; тысячи людей, оказавшихся за воротами предприятия; устаревание материально-технической базы общественного производства.

Циклические явления в рыночной экономике сопровождаются периодическими кризисами, одним из проявлений которых является рост банкротств организаций. В России произошел резкий переход от планового централизованного хозяйства к рыночным отношениям, что резко усугубило проявления экономического кризиса. Государственно-образуемые промышленные комплексы с трудом переориентировались на рынок. Многим из них пришлось пройти процедуры банкротства и реструктуризацию деятельности.

Банкротство может быть инициировано подачей заявления в арбитражный суд: руководителем или собственником юридического лица, кредиторами, налоговыми органами, фондами социального назначения. Предприятие-должник может быть объявлено банкротом только по решению арбитражного суда.

После принятия судом заявления кредиторы образуют комитет (собрание) кредиторов, который защищает их права и наделяется рядом важных полномочий.

Основными процедурами банкротства являются: наблюдение, внешнее управление, санация (финансовое оздоровление), конкурсное производство и ликвидация. Помимо этого на любом из этапов банкротства может быть заключено мировое соглашение между предприятием-должником и его кредиторами. Наиболее часто используемыми в российской практике процедурами банкротства являются: внешнее управление, конкурсное производство и добровольная ликвидация юридического лица. Наряду с этим для крупных производственных предприятий характерно использование реструктуризации в ходе конкурсного производства, сопровождающейся скупкой активов и контрольных пакетов акций.

1. Наблюдение применяется к должнику с момента принятия судом заявления до введения внешнего управления или конкурсного производства и осуществляется временным управляющим, назначаемым арбитражным судом. На этот момент руководство должника выполняет свои полномочия с определенными ограничениями. В период наблюдения проводится финансовый аудит и дается предварительная оценка деятельности компании. Временный управляющий пока только наблюдает со стороны за предприятием-должником, практически не вмешиваясь в его деятельность.

2. Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения комитета кредиторов и осуществляется внешним управляющим, кандидатура которого утверждается судом. В Федеральном Законе о банкротстве произошли значительные изменения, касающиеся сроков внешнего управления. Если раньше внешнее управление вводилось на срок не более 12 месяцев, который мог быть в ряде случаев продлен еще на шесть месяцев, то теперь внешнее управление может реализовываться в течение целого ряда лет (10 лет). Как показал опыт внешних управляющих, за короткий срок практически невозможно успешно завершить внешнее управление и рассчитаться с кредиторами без продажи имущества предприятия на открытых торгах в ходе конкурсного производства.

На период внешнего управления руководитель предприятия-должника отстраняется от должности. Все полномочия органов управления предприятия переходят к внешнему управляющему, которому передаются документы бухгалтерской и финансовой отчетности, печати, штампы, материальные ценности, оборудование.

Основная цель внешнего управления — восстановление платежеспособности предприятия-должника и удовлетворение всех требований кредиторов. Все активы и имущество оказываются в распоряжении внешнего управляющего. Наиболее крупные сделки утверждаются комитетом кредиторов, перед которым управляющий должен отчитываться.

На основании решения комитета кредиторов и отчета внешнего управляющего суд может принять один из вариантов решений:

а) прекратить процедуры банкротства и начать расчеты с кредиторами в соответствии с реестром кредиторов;

б) отказать в утверждении отчета управляющего, объявить должника банкротом и открыть конкурсное производство;

в) утвердить мировое соглашение.

3. Санация (финансовое оздоровление) — процедура, направленная на восстановление платежеспособности предприятия-должника посредством финансовых вливаний со стороны и проведения целенаправленных реорганизационных мероприятий. Термин "санация" в переводе с латинского означает "оздоровление" или "лечение".

Санация может проводиться с изменением юридического статуса предприятия, что сопровождается кардинальными структурными изменениями: слиянием, поглощением или, наоборот, разделением. Например, предприятие может начать новую жизнь в форме двух других, которые созданы на его производственных площадях, с другими названиями и организационно-правовой формой. Слияние может осуществляться путем объединения предприятия, которое находится в кризисе, с другим, являющимся финансово устойчивым. Или предприятие может быть поглощено более крупной компанией, руководство которой получает доступ к управлению благодаря покупке контрольного пакета акций, имущества должника. Возможны разные варианты финансового оздоровления, которое проводится при помощи финансовых вливаний третьих лиц. При разукрупнении, выделенные в процессе разделения предприятия, получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса.

Санация может проводиться без изменения статуса юридического лица, с проведением таких мероприятий, которые могли бы вывести предприятие на новый уровень конкурентных преимуществ. Государственные предприятия санируются за счет бюджета страны, частные — посредством целевого банковского кредита или инвестиций заинтересованных лиц.

Основная цель санации — добиться устойчивого финансового положения предприятия и вывести его из кризиса. Отличие санации от внешнего управления состоит в том, что она проводится вне рамок банкротства, и поэтому дает больше шансов оздоровить предприятие.

4. Конкурсное производство открывается арбитражным судом и начинается с назначения конкурсного управляющего. Срок конкурсного производства не может превышать одного года. Он может быть продлен арбитражным судом на шесть месяцев и более. Все функции по управлению переходят к конкурсному управляющему, на которого возлагается ответственность за оценку имущества и активов должника. Все имущество должника, за исключением некоторых видов активов, реализуется на открытых торгах (по конкурсу). Полученные средства конкурсный управляющий использует для удовлетворения требования кредиторов в порядке очередности, определенной законом. Преимущества перед другими имеют те кредиторы, чьи требования обеспечены залогом имущества.

Основная цель конкурсного производства — продажа имущества предприятия-должника и удовлетворение требований кредиторов.

5. Ликвидация юридического лица осуществляется после окончания конкурсного производства, утверждения отчета конкурсного управляющего и вынесения решения арбитражным судом. Конкурсный управляющий представляет определение суда в орган, в котором было зарегистрировано предприятие-должник. В Единый государственный реестр юридических лиц вносится запись о ликвидации предприятия-должника. С момента внесения записи предприятие-должник считается ликвидированным.

Основания для ликвидации юридических лиц:

а) В результате объявления юридического лица банкротом.

б) Юридическое лицо ведет деятельность, запрещенную законом.

в) Организация ведет деятельность без лицензии.

г) В результате решения суда о признании регистрации юридического лица недействительной из-за нарушения законодательства.

д) Окончанием срока действия юридического лица или достижением цели, для которой оно создавалось.

Ликвидация юридического лица может быть начата регистрационной палатой, налоговой инспекцией, правоохранительными органами.

Добровольная ликвидация юридического лица проводится вне рамок банкротства, по собственному волеизъявлению собственников организации, ее учредителей, акционеров, которые пришли к заключению о нецелесообразности дальнейшей деятельности. Реальные причины добровольной ликвидации могут быть различны: предприятие стало не рентабельным; возникла потребность перелить капитал в другие более перспективные бизнес-области; достигнута цель, ради которой создавалось предприятие. Актуальна проблема и фиктивного банкротства, прекращения деятельности с целью увести средства, не рассчитавшись с кредиторами.

Собственники юридического лица, принявшие решение о ликвидации, должны в письменном виде поставить в известность об этом решении государственный орган, осуществляющий регистрацию юридических лиц. Создается ликвидационная комиссия, к которой переходит управление делами юридического лица. Ликвидационная комиссия может выступать в суде от имени ликвидируемого юридического лица. Ликвидационная комиссия должна сообщить через средства массовой информации, как минимум за два месяца, о предстоящей ликвидации, порядке и сроках подачи претензий со стороны кредиторов. После окончания срока предъявления претензий со стороны кредиторов ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс и согласовывает его с государственным органом по регистрации. Денежные требования кредиторов удовлетворяются в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом в порядке очередности, установленном законодательством. Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если стоимости имущества недостаточно для удовлетворения требований всех кредиторов, то к ликвидируемому предприятию должны быть применены процедуры банкротства. В этом случае ликвидационная комиссия обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. Если ликвидационная комиссия еще не назначена, с таким заявлением должен обратиться владелец должника. Арбитражный суд принимает решение об открытии конкурсного производства, которое происходит по обычной схеме. Обязанности конкурсного управляющего могут быть возложены на председателя ликвидационной комиссии. Кредиторы вправе предъявить свои требования в месячный срок с момента публикации объявления о признании ликвидируемого должника банкротом.

Собственник имущества предприятия-должника, учредители, участники и руководитель, председатель ликвидационной комиссии, допустившие нарушение, несут субсидиарную ответственность по неудовлетворенным требованиям кредиторам.

После удовлетворения требований всех кредиторов ликвидационная комиссия составляет окончательный ликвидационный баланс, в соответствие с которым осуществляется раздел имущества между собственниками, участниками, акционерами юридического лица. Распределение имущества осуществляется в соответствии с очередностью, определенной в учредительных документах ликвидируемой организации, с учетом требований законодательства, применимого к конкретной организационно-правовой форме. Ликвидация юридического лица считается законченной, после внесения записи о ликвидации в Единый государственный реестр юридических лиц.

6. Мировое соглашение — это соглашение между предприятием-должником и его кредиторами, которое предполагает обоюдное решение проблемы погашения кредиторской задолженности. Например, оформляется новый кредитный договор со ссылкой на первоначальные требования. Рассматриваются различные варианты реструктуризации долгов и определяются конкретные сроки погашения.

Мировое соглашение может быть заключено на любом этапе рассмотрения дела о банкротстве. Решение об его заключении принимает комитет (собрание) кредиторов, простым большинством голосов, и считается принятым, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом. Мировое соглашение должно быть утверждено арбитражным судом.

Суд может признать мировое соглашение недействительным, если: соглашение содержит условия, предусматривающие преимущества для одних и ущемляющие права других, кредиторов, или если исполнение мирового соглашения может привести к банкротству предприятия-должника.

Арбитражный управляющий — это компетентный руководитель в области антикризисного менеджмента, который назначается арбитражным судом для осуществления ряда процедур банкротства: наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства. Федеральная служба по финансовому оздоровлению предприятий (ФСФО) аттестует внешних арбитражных управляющих и выдает им лицензии. Арбитражный управляющий должен уметь решать сложные задачи высокого ранга в той ситуации, когда предприятие испытывает значительные финансовые трудности, потеряло свои конкурентные преимущества, нуждается в реструктуризации.

2.3 Анализ эффективности деятельности

ОАО "Ибресинский молочный завод"

Одним из важнейших финансовых результатов деятельности предприятия считается прибыль, которая является абсолютным показателем эффективности. Анализ формирования прибыли анализируемого предприятия отражен в табл. 13.

Таблица 13

Основные финансовые результаты деятельности ОАО "Ибресинский молочный завод" за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | | | Отклонение  (+, -) | | Темп роста, % | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 28108 | 36031 | 29602 | 7923 | -6429 | 28,2 | -17,8 |

Продолжение табл. 13

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 28004 | 35430 | 30033 | 7426 | -5397 | 26,5 | -15,2 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж  (1-2) | 104 | 601 | -431 | 497 | -1032 | 5,8 раза | -171,7 |
| 4. Прочие доходы | 96 | 127 | 116 | 31 | -11 | 32,3 | -8,7 |
| 5. Прочие расходы | 348 | 445 | 412 | 97 | -33 | 27,9 | -7,4 |
| 6. Прибыль (убыток) от прочих операций  (4-5) | -252 | -318 | -296 | -66 | 22 | -26,2 | 6,9 |
| 7. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) | 18 | 524 | -727 | 506 | -1251 | 29,1 раза | -1,4 раза |
| 8. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль | -17 | -60 | -6 | -43 | 54 | -1,5 раза | 90 |
| 9. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода  (3+6+8) | -165 | 223 | -733 | 388 | -956 | 3,4 раза | -3,3 раза |
| Справочно: Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса   (измен. стр. 470) | х | х | -1056 | х | х | х | х |

Из анализа таблицы 13 следует, что за рассматриваемый период организация получила убыток от продаж в размере 431 тыс. руб., что равняется 1,5% от выручки. В прошлом периоде, наоборот, была получена прибыль в сумме 601 тыс. руб.

По сравнению с прошлым периодом в текущем снизилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 6429 и 5397 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение выручки (-17,8%) опережает изменение расходов (-15,2%)

Обратив внимание на строку 040 формы №2 можно отметить, что организация как и в прошлом году не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Поэтому показатель "Управленческие расходы" за отчетный период в форме №2 отсутствует.

Убыток от прочих операций в течение анализируемого периода составил 296 тыс. руб., что на 22 тыс. руб. (6,9%) меньше, чем убыток за аналогичный период прошлого года. При этом величина убытка от прочих операций составляет 68,7% от абсолютной величины убытка от продаж за анализируемый период.

В таблице 14 представлены показатели рентабельности деятельности предприятия.

Таблица 14

Рентабельность ОАО "Ибресинский молочный завод" за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | Изменение, коп. | |
| 2006 г.  к 2005 г. | 2007 г.  к 2006 г. |
| 1. Величина прибыли от продаж на каждый рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг), коп. | 0,4 | 1,7 | -1,4 | +1,3 | -3,1 |
| 2. Величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки от реализации (рентабельность продаж), коп. | 0,4 | 1,7 | -1,5 | +1,3 | -3,2 |
| 3. Величина прибыли до налогообложения на рубль всех расходов организации, коп. | -0,5 | 0,8 | -2,4 | +1,3 | -3,2 |

Все три показателя рентабельности за 2006 г., приведенные в таблице 14, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности.

В 2006 г. организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 1,7 копеек с каждого рубля выручки от реализации. К тому же имеет место положительная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с аналогичным периодом 2005 г. (+1,3 коп.).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения к совокупным расходам организации, составила 0,8%. То есть с каждого рубля, израсходованного в течение рассматриваемого периода в рамках финансово-хозяйственной деятельности ОАО "Ибресинский молочный завод", было получено 0,8 коп. прибыли. За аналогичный период 2005 г., напротив, был получен убыток. Следовательно, прирост показателя составил 1,3 коп. с рубля совокупных затрат.

За 2007 г. организация получила убыток как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило отрицательные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

В 2007 г. организация по обычным видам деятельности получила убыток в размере -1,5 копеек с каждого рубля выручки от реализации. Более того, имеет место падение рентабельности продаж по сравнению с аналогичным периодом 2006 г. (-3,2 коп.).

В следующей таблице 15 представлена рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 15

Рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала ОАО "Ибресинский молочный завод" за 2006-2007 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель рентабельности | Расчет показателя | | |
| 2006 г. | 2007 г. |  |
| Рентабельность производственных фондов | 92 | -9,4 | Отношение прибыли от продаж к среднегодовой стоимости основных средств и материально-производственных запасов |
| Рентабельность активов (ROA) | 3,6 | -12,1 | Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов |
| Рентабельность собственного капитала (ROE) | 6,9 | -27,8 | Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине собственного капитала |

За анализируемый период каждый рубль, вложенный ОАО "Ибресинский молочный завод" в основные фонды и материально-производственные запасы, обеспечил убыток от продаж в размере 0,09 руб.

В следующей таблице 16 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 16

Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости) ОАО "Ибресинский молочный завод" за 2007 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель оборачиваемости | Значения показателя  в отчетном периоде, коэффициент | | Продолжительность   оборота в отчетном  периоде в днях | |
| Оборачиваемость активов  (отношение выручки к среднегодовой стоимости активов) | 5,9 | 4,9 | 61 | 74 |
| Оборачиваемость собственного капитала  (отношение выручки к среднегодовой величине собственного капитала) | 11,2 | 11,2 | 32 | 32 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности  (отношение выручки к среднегодовой величине дебиторской задолженности) | 20,4 | 24 | 18 | 15 |
| Оборачиваемость задолженности за реализованную продукцию (работы, услуги)  (отношение выручки к среднегодовой задолженности за реализованную продукцию) | 24,7 | 30,2 | 15 | 12 |
| Оборачиваемость задолженности перед поставщиками и подрядчиками  (отношение выручки к среднегодовой кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками) | 28,8 | 18,3 | 13 | 20 |
| Оборачиваемость материально-производственных запасов  (отношение выручки к среднегодовой стоимости МПЗ) | 57,1 | 29,2 | 6 | 12 |

Согласно представленным данным в 2007 г., за 61 календарных дней организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов. Чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку материально-производственных запасов требуется 6 дней.

В 2007 г. за 74 календарных дня организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов. Чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку материально-производственных запасов требуется 12 дней.

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана(34,35,36), который рассчитывается по следующей формуле:

Z-счет = 1,2К1 + 1,4К2 + 3,3К3 + 0,6К4 + К5 , где:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэф-т | Расчет | Значение | Множитель | Произведение |
| К1 | Отношение оборотного капитала к величине всех активов | 0,37 | 1,2 | 0,45 |
| К2 | Отношение нераспределенной прибыли и фондов спец. назначения к величине всех активов | -0,01 | 1,4 | -0,01 |
| К3 | Отношение фин. результата от продаж к величине всех активов | -0,07 | 3,3 | -0,24 |
| К4 | Отношение собственного капитала к заемному | 0,54 | 0,6 | 0,32 |
| К5 | Отношение выручки от продаж к величине всех активов | 4,9 | 1 | 4,9 |
| Z-счет Альтмана: | | | | 5,42 |

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

* 1,8 и менее – очень высокая;
* от 1,81 до 2,7 – высокая;
* от 2,71 до 2,9 – существует возможность;
* от 3,0 и выше – очень низкая.

По результатам расчетов на базе данных отчетности ОАО "Ибресинский молочный завод" значение Z-счета на 31.12.2007 г. составило 5,42. Это свидетельствует о низкой вероятности скорого банкротства ОАО "Ибресинский молочный завод". Несмотря на полученные выводы, следует отметить, что Z-счет Альтмана в российской практике имеет низкую эффективность прогнозирования, особенно для небольших организаций, акции которых не котируются на биржах.

# 3 Пути выхода из кризиса

## 

## 3.1 Общие процедуры

Оздоровление финансового положения предприятия как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством предполагает целевой выбор наиболее эффективных средств, стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия. Индивидуальность выбора этих средств не означает, что нет некоторых общих, характерных для всех находящихся в подобной ситуации предприятий. Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций многих предприятий позволяет сформулировать некоторые общие, обязательные для каждого предприятия процедуры.

По характеру этих мероприятий можно выделить два наиболее распространенных вида тактики, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых тактических программ, получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств. Она характерна для большинства российских государственных и частных предприятий в 1992-1994 гг. — наиболее нестабильном времени всей экономической системы. Однако подобная тактика, если она и может оказаться эффективной для отдельных предприятий, ожидающих оживления деловой активности и благоприятной рыночной конъюнктуры, неприемлема для более или менее значительной, не говоря уже о подавляющей части предприятий. Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо: ведь главные причины кризисной ситуации лежат вне предприятия. Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна наступательная тактика, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономными, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиций предприятия на существующих и завоевание новых сегментов рынка, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия.

## 

## 3.2 Бизнес-план – основной документ для инвестора

Основным сводным документом финансового оздоровления предприятия является бизнес-план, в котором анализируются процессы изменения предприятия, показывается, каким образом руководство предприятия намерено преодолеть кризисную ситуацию, возникшую на предприятии, наметить конкретные пути предотвращения банкротства.

В практике работы западных фирм бизнес-план — постоянно ведущийся документ, фиксирующий все изменения, происходящие в производственной, финансовой, маркетинговой и других сферах деятельности предприятия. Отечественные предприниматели пока не имеют навыков и привычек составления, ведения и постоянной корректировки бизнес-плана. Но тем не менее время его широкого применения в практике предпринимательства уже наступило. Это объясняется тем назначением и теми целями, которые с помощью этого документа решаются. Если говорить кратко, то бизнес-план решает две связанные между собой задачи и соответственно предназначен для двух его потребителей.

Первая задача, решаемая бизнес-планом, необходима руководству и всему персоналу предприятия. Она заключается в том, чтобы обосновать правильность выбора цели, связанной с производством и реализацией продукции, или тех изменений в этом производстве, которые позволят предприятию не только выйти из кризисной ситуации, но и достичь стабильного места на рынках сбыта и рентабельной работы предприятия.

Вторая задача, решаемая с помощью бизнес-плана, — убедить инвестора принять участие в финансировании предлагаемого проекта выхода из кризисной ситуации. Именно для внешнего инвестора, а им может быть коммерческий банк, государство, любое юридическое или физическое лицо, и составляется бизнес-план в случае, когда предприятие находится в состоянии несостоятельности.

Таким образом, основное назначение бизнес-плана состоит в:

* обосновании стратегии вывода предприятия из кризисной ситуации или состояния несостоятельности;
* определении рыночных перспектив предприятия (объемов продаж, завоевание определенных сегментов рынков и категорий потребителей, и, следовательно, — ожидаемых финансовых результатов);
* определении источников и объемов финансирования намечаемых мероприятий, а также времени и порядка расчетов с инвесторами.

В случае невозможности продолжения производства бизнес-план, видимо, будет способствовать поиску нового собственника, который взял бы риск вывода предприятия из состояния несостоятельности.

Западные предприниматели применяют множество бизнес-планов, отличающихся составом, структурой, решаемыми задачами, масштабами деятельности, объемами работ и услуг. Однако все они сводимы к некоторым стандартным составляющим, которые и являются ядром бизнес-плана. Следует отметить, что при составлении бизнес-плана каждое предприятие должно найти наиболее сильные и наиболее слабые свои стороны, развитие или преодоление которых упрочит его положение на рынке. В соответствии с этим при составлении бизнес-плана оно обращает преимущественное внимание на те или другие его части.

Составление каждого раздела бизнес-плана — это работа большого числа специалистов в области экономики, финансов, бухгалтерского учета, управления, производства, маркетинга и т.д. и охватывает практически все отрасли соответствующих наук, выработавших свои методики.

3.3 Рекомендации по управлению изменениями организационной структуры ОАО «Ибресинский молочный завод»

Одна из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации — выбор такой оптимальной организационной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия. Эффективное решение этой задачи — цель диагностического анализа организационного и кадрового потенциала предприятия.

Организационный потенциал — это совокупные возможности работников аппарата управления, выражаемые в объемах и видах работ, которые может выполнить руководство предприятия.

Основными составляющими потенциала организационной структуры управления предприятием являются ресурсы управленческого персонала, технического оснащения управленческого труда и информационного обеспечения. Совокупность этих ресурсов, характеризующихся производительностью, экономичностью, адаптивностью, надежностью, призвана обеспечить цели производства.

Прежде всего руководителю необходимо вначале выработать собственное мнение, личную концептуальную (желаемую, «идеальную») модель управления предприятием.

Начальный этап этой работы — постановка лично руководителем цели стратегического развития предприятия с учетом эффективного использования его потенциала.

Для разработки стратегии и тактики реализации выработанной цели необходим стратегический анализ следующих составляющих организационной структуры предприятия:

* уровня специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства (организационно-производственной структуры);
* функций, управленческих процессов, состава управленческих
* звеньев и их взаимодействия, степень централизации управления (организационной структуры управления в вертикальном и горизонтальных разрезах);
* уровня хозяйственной самостоятельности предприятия и его подразделений, филиалов, хозрасчетных связей, организации внутрипроизводственного хозрасчета (хозрасчетного статуса предприятия и его звеньев, используемых методов управления);
* уровня использования экономических, организационных и социально-психологических методов управления;
* обеспечивающих подсистем управления (кадрового, информационного, технического обеспечения и др.).

Однако одной, оптимальной для всех ситуаций, организационной структуры предприятия не существует, относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами.

Внешние условия определяют цели управления ресурсами организационной структуры, обусловленные изменением общественных потребностей и необходимостью взаимодействовать с другими системами внешней среды: вышестоящими организациями, региональными органами, банками, поставщиками и потребителями.

Внутренние условия функционирования производственной системы определяют цели управления ресурсами организационной структуры, обусловленные необходимостью обеспечить эффективное управление всеми ресурсами производственной системы: техническими, технологическими, кадровыми и т.д. Если условия функционирования одних подразделений отличаются от условий других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Объединяет такие подразделения единство целей, которое является элементом как процесса планирования, так и организации и не дает подразделениям предприятия возможности «тянуть» ее в различных направлениях, распылять силы и способности достичь общих целей предприятия.

Основными параметрами, определяющими организационную структуру управления, являются:

* численность управленческого персонала по функциям управления;
* численность линейного управленческого персонала;
* количество уровней иерархии системы управления предприятием;
* количество структурных звеньев на каждом уровне;
* степень централизации функций управления;
* объем работ по управлению предприятием, который зависит от состава и содержания функций управления, трудоемкости и периодичности решения задач управления.

Учет и выявление факторов могут оказать существенное влияние на эффективность принимаемых руководителем предприятия управленческих решений, использование организационного потенциала.

Возможности и сроки вывода предприятия из кризисной ситуации, как и стабильного эффективного развития в дальнейшем, в значительной мере зависят также от наличия условий для организации разработки и внедрения инновации на предприятии. Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что наибольшего успеха добиваются предприятия, на которых созданы группы перспективного развития, уделяется должное внимание всем этапам разработки и внедрения нововведений, отработана система ресурсного и организационно-правового обеспечения сотрудников предприятия и сторонних специалистов, участвующих в выполнении этих работ, которая включает следующие элементы:

* финансирование;
* стимулирование;
* предоставление самостоятельности;
* материально-техническое обеспечение;
* обучение;
* организационно-правовое обеспечение;
* информационное обеспечение;
* социально-психологическая поддержка;
* вовлечение в процесс принятия решений.

Сопоставление указанных факторов и этапов разработки и внедрения нововведений (диагностика внешних и внутренних факторов, определяющих потребность и возможность инноваций, предварительный выбор, разработка, внедрение и контроль реализации инновации, привлечение для этих целей как работников предприятия, так и сторонних специалистов) с фактической постановкой данной работы на предприятии могут позволить руководителю определить узкие места, сдерживающие инновационные процессы (не все этапы разработки и внедрения выполняются должным образом, ресурсное и организационно-правовое обеспечение сотрудников, выполняющих данные работы, фактически отсутствует или незначительно используются отдельные его элементы и т.п.) и включить их в состав мер, подлежащих изменению в целях ускорения вывода предприятия из кризисной ситуации.

Руководителю следует иметь ввиду, что реализация любого инновационного проекта зависит от уровня, квалификации, организаторских способностей, взаимодействия с администрацией предприятия (а в ряде случаев и с региональной администрацией) небольшой группы людей (3-5 человек), стоящих во главе исполнения конкретных работ по проекту. Их квалификация на самом раннем этапе подготовки документации предопределяет возможность выполнения определенного вида работ.

Современное состояние финансового рынка страны обусловливает принятие руководителем предприятия к реализации инвестиционных проектов с высоким уровнем рентабельности, срок окупаемости которых не превышает полутора-двух лет.

В противном случае неизбежны пресловутые долгострои, когда не то что получить доход на вложенный капитал, а хотя бы вернуть его с учетом инфляционного коэффициента весьма проблематично. Для инвестиционных проектов с более длительным сроком окупаемости и миллионными объемами капиталовложений руководителю предприятия необходимо предусмотреть гарантии и финансовую поддержку в реализации проекта, которая может быть оказана в различных формах, включая предоставление льгот на получение кредитов, налоговых льгот и пр.

Чтобы использовать собственный положительный опыт и предусмотреть ошибки, которые были сделаны в прошлом в связи с попытками внедрения на предприятии изменений в организационной структуре и системе стимулирования (укрупнение, слияние, выделение, разукрупнение, ликвидация, появление новых подразделений; введение новых форм, методов, показателей, шкал стимулирования и т.д.), руководителю рекомендуется провести анализ указанных изменений за последние пять лет. При этом целесообразно установить причины, по которым не были достигнуты поставленные цели.

Руководителю необходимо учесть следующие наиболее характерные ошибки, встречающиеся при внедрении управленческих новшеств на предприятии:

* некомплексность внедрения мероприятия. Так, внедрение новой системы стимулирования требует, как правило, изменения внутрипроизводственного хозрасчета, систем планирования, учета, контроля, формирования цен, состава функциональных отделов и т.п., что не всегда выполняется, и в течение полугода (максимум года) предприятие постепенно отказывается от нововведения, обвиняя в этом его разработчиков. Через некоторое время предприятие вынуждено возвратиться к данному вопросу и в случае сохранения прежнего подхода к его разработке и внедрению все повторяется безрезультатно вновь. Аналогичные ситуации могут возникнуть при внедрении АСУ, АРМ, новых видов планирования, учете, контроле и т.п.;
* неучастие управленческого персонала предприятия в разработке мероприятий (никакие консультанты и профессиональные проектировщики не могут знать, а следовательно, учесть и использовать специфику и резервы предприятия, как это знают его сотрудники);
* необеспеченность стопроцентной возможности контроля и воздействия руководства предприятия на ход разработки и внедрения мероприятия;
* несоответствие рекомендуемого мероприятия специфике и возможностям предприятия;
* отсутствие или низкий уровень обеспеченности внедрения мероприятия (несвоевременность подготовки и переподготовки кадров, недостаточное выделение финансовых и материальных ресурсов, отсутствие пропаганды преимуществ внедряемого мероприятия и т.д.).

Анализ проведенных ранее реорганизаций на предприятии позволит руководителю выработать более обоснованную позицию об изменении функциональных служб. При этом особое внимание следует уделять развитию на предприятии:

* стратегического управления наряду с оперативным;
* службы маркетинга;
* экономической деятельности.

Рассмотрим основные особенности формирования этих служб на предприятии.

Выработка долгосрочной стратегии развития непосредственно на уровне предприятия — новое явление в отечественном управлении. Ранее эти функции были сосредоточены главным образом в министерствах, а также в центральных государственных ведомствах. Предприятие участвовало в этом процессе, зачастую выступая инициатором ряда нововведений, имеющих для его развития стратегический характер. Однако реальных прав по принятию решений в этой области оно не имело, в системе его приоритетов проблема выполнения указаний, плановых заданий вышестоящих органов занимала несравнимо более высокое место, чем разработка самостоятельной стратегии развития. В новых условиях хозяйствования ситуация кардинально изменилась — именно предприятие получило реальные права по выработке своей стратегии в рамках общих направлений развития, определяемых наверху (министерство, холдинг, концерн, ассоциация и т.п.) в виде рекомендаций, а не директив. В связи с этим у предприятия возникает новая потребность — определить будущее, притом не только в рамках пятилетнего плана, право составления и утверждения которого предоставлено предприятию, но и сформировать направления, стратегию своей деятельности и на более длительную перспективу.

Необходимость разработки предприятием стратегии развития обусловлена также тем, что для большинства предприятий, начиная с 1986 г., необходимость периодической или постоянной перемены стратегических позиций становится реальной чертой жизни. Отечественные предприятия еще длительное время будут действовать в условиях высоких уровней нестабильности внешней среды. На жизнедеятельность предприятий как в переходный период к рынку, так и в стабильных рыночных условиях хозяйствования существенное влияние оказывает фактор неопределенности. Этот фактор парализует деятельность многих предприятий, проявляясь буквально во всем. Так, руководство не уверено, сможет ли продукция найти сбыт, удастся ли достать комплектующие, получить кредитные ресурсы, сохранить квалифицированные кадры и т.д. Однако неправильно было бы рассматривать неопределенность лишь как что-то угрожающее, мешающее деятельности предприятия. Для одних это привычные трудности, но для других — источник прибыли; надо быть готовым к встрече с неопределенностью, связанным с нею риском. Опыт отечественных и зарубежных предприятий, эффективно функционирующих в условиях рыночной экономики, показывает, что острота проблемы снижается, если обеспечивается равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия. Это не просто процесс замены ориентации текущих управленческих действий на перспективные, т.е. необходимо не только создавать потенциал для получения предприятием прибыли в будущем, но и иметь предпосылки и условия для извлечения реальной текущей прибыли.

Наиболее характерные причины неудач внедрения стратегического управления и пути их решения отражает таблица 17.

Таблица 17

Причины неудач стратегического управления и пути их решения

|  |  |
| --- | --- |
| Причина неудач стратегического управления | Пути решения |
| 1. Стратегическое управление не является цельной системой | Система двойного управления  Стратегический контроль  Поощрения |
| 2. Деятельность по выработке стратегии конкурирует с текучкой | Стратегический бюджет  Больше руководителей высшего звена |
| 3. Отсутствие надежной стратегической информации для управления | Аналитическая система прогнозирования внешней среды |
| 4. Отсутствие навыков стратегического управления | Подготовка и повышение квалификации в принятии стратегических решений и их внедрении |
| 5. Угроза организационной структуре и образу мышления, сопротивление изменениям | Структура управления, способствующая изменениям.  Совместное планирование  Управление сопротивлением  Образ мышления, способствующий новациям |

Однако использование таких мер, как система двойного управления, стратегический контроль, поощрения, структура управления, способствующая изменениям, управление сопротивлениями новациям, требуют более детального изучения и исследования при применении их к конкретным объектам управления.

Так, в системе двойного управления цели, объекты и стратегии используются для создания двух планов действий и соответственно двух бюджетов. Цели, связанные с получением прибыли в текущий момент, превращаются в текущие планы, а связанные с будущим экономическим потенциалом, — в планы перспективные (или планы развития). Желательно участие руководителей предприятия и его подразделений и в текущей, и в стратегической работе.

Стратегическое управление предъявляет более высокие требования к компетентности и наличию предпринимательских качеств у руководителя, осуществляющего контроль разработки и внедрения стратегии. Стратегический контроль — контроль финансирования стратегических мероприятий, основанных в отличие от текущего контроля на расчетах с большой степенью неопределенности, а не на анализе конкретных результатов, требует предпринимательского решения.

Руководитель должен быть способен не только поддержать и принять участие в рискованном мероприятии, ной решительно приостановить работу, как только он убедится, что мероприятие не принесет ожидаемой прибыли. Следовательно, стратегическая деятельность требует действенной особой системы поощрения предпринимательского риска. В зарубежных фирмах, поощряющих предпринимательство, принято, что неудача отдельного проекта не влечет безоговорочного наказания. Наказываются управляющие, проекты которых постоянно терпят неудачу, так как это признак отсутствия предпринимательских качеств.

Эффективным рычагом управления будущим предприятием является двойной бюджет, т.е. разделение бюджета на два: текущий и стратегический, особенно если стратегический бюджет составляет значительную часть общего бюджета.

Двойной бюджет позволяет выделить средства целевым порядком для стратегической деятельности, защищая ее от посягательств со стороны текущей производственно-хозяйственной деятельности, а также баланс капиталовложений и доходов на короткие и длительные сроки.

Рассмотренные меры, а также двойная структура (разделение фирмы на производственную группу, занятую оптимизацией прибыли, и группу стратегического развития, занятую разработкой новых видов бизнеса), концентрация усилий высшего руководства на стратегическом развитии фирмы, вовлечение в стратегическую деятельность всех управляющих, которые будут нести ответственность за внедрение изменений, представляют комплекс взаимосвязанных мер, которые все вместе защищают стратегическую деятельность от отвлечения на текущие производственные задачи.

При этом значительно увеличивается роль руководителей высшего звена, так как помимо основной традиционной функции — координации роста они должны взять на себя жизненно важную функцию по развитию будущего предприятия.

Необходимость службы маркетинга обусловлена тем, что приспособление предприятия к постоянно ужесточающимся условиям конкуренции с отечественными и зарубежными предприятиями требует совершенствования форм и методов изучения рынка, рекламы продукции. Развитие функции маркетинга адекватно новым задачам, стоящим перед предприятием.

Многолетний опыт работы зарубежных фирм и зарождающийся отечественный опыт свидетельствуют, что степень риска для тех предприятий, где используются современные методы управления, имеются службы стратегического развития и маркетинга, существенно снижается. Подлинное внедрение маркетинга не должно сводиться к созданию нового отдела заводоуправления с модным ныне названием. Это должен быть настоящий переворот в управленческой деятельности предприятия. В условиях рыночной экономики необходимо достаточно детально изучить все элементы конъюнктуры рынка — предложение, спрос, цену, прошлое, настоящее и будущее, соответственно этому строить деятельность предприятия. Постоянный и целенаправленный мониторинг — сбор, анализ, обобщение информации о состоянии и тенденциях внешней и внутренней среды предприятия — важнейшая составная часть маркетинга.

Вместе с функциями прогнозирования и внутреннего регулирования она образует основу современного управления деятельностью предприятия, нацеливая на стабильное получение прибыли.

Безусловно, не каждому предприятию под силу создание специальных служб маркетинга и рыночного мониторинга. Иногда эти функции целесообразно возложить на уже имеющийся плановый отдел, создать небольшую группу при директоре или его заместителе. В некоторых случаях — в особо важные для предприятия моменты — эти задачи лучше решать с помощью специально приглашенных консультантов. на многих малых предприятиях эти вопросы может выполнить и сам директор или его заместитель. В любом случае пренебрегать этими функциями в новых условиях хозяйствования, рассчитывать на стабильное существование без них было бы непростительной самонадеянностью.

В целях обеспечения маневренности действий предприятия при изменении сбыта или спроса продукции служба маркетинга должна определять перспективные рынки сбыта по видам выпускаемой продукции (состав потребителей, в том числе потенциальных, объем их потребности, региональное размещение, особые требования) на текущий период и отдаленную перспективу (от 2 до 10 лет), анализировать состав существующих и возможных конкурентов на внутреннем и внешних рынках в перспективе, оценивать состав поставщиков основных материалов с позиции увеличения объема поставок в случае необходимости значительного увеличения объема производства.

Рассмотренная аналитическая работа в условиях рыночной экономики должна проводиться постоянно, если предприятие хочет застраховать себя от отрицательных изменений на рынках сбыта продукции и своевременно изменять номенклатуру и объемы выпускаемой продукции.

При разработке руководителем концепции состава экономических служб и оценки предложений проекта следует иметь в виду, что на средних предприятиях складывается тенденция создания единой финансово-экономической службы на базе объединения планово-экономического, финансового отделов и бухгалтерии предприятия. При этом в новом подразделении значительно усиливаются аналитические функции и функции управления финансами, что способствует более обоснованной разработке не только текущих, но и стратегических, перспективных планов, эффективному использованию как существующего, так и будущего потенциала предприятия. В связи с этим руководителю следует оценить возможности внедрения аналогичных изменений на предприятии.

Какие бы меры по совершенствованию управления не были намечены руководителем предприятия, они обречены на провал, если не будет уделено должного внимания мероприятиям по совершенствованию управления кадровым потенциалом. Без нужных людей ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить.

Под кадровым потенциалом (трудовыми ресурсами) обычно понимается способность всех работников предприятия (рабочие. служащие, инженеры, инженерно-технический и управленческий персонал), объединенных в единый коллектив, качествен но и в срок решать стоящие перед предприятием научно-технические. производственные и социально-экономические задачи. Кадровый потенциал можно характеризовать рядом показателей количественных и качественных (характеристики). К первым относятся: численность занятых на предприятии (общая и по категориям). средний возраст (в целом по занятым и по категориям), средний стаж работы на предприятии и в данной должности, темпы текучести кадров, отношение средней зарплаты рабочих и специалистов соответствующим зарплатам на других предприятиях, количество переходов между различными категориями работников и т.п. К качественным характеристикам можно отнести такие, как ценностная ориентация, уровень культуры, уровень образованности и т.п.

Потребность предприятия в трудовых ресурсах, исходя из стратегических задач, может быть определена в три этапа.

1. Оценка наличных трудовых ресурсов — анализ численности работающих, обеспечения предприятия рабочей силой, состава и структуры кадров, текучести кадров. Анализ выполняется с учетом качества труда и причин текучести кадров.

2. Оценка текущих потребностей (для реализации краткосрочных и перспективных целей предприятия).

3. Разработка программ по развитию трудовых ресурсов.

Программа должна включать конкретный график работы и мероприятия по привлечению (сохранению), найму, обучению, подготовке и организации продвижения работников по службе, требующихся для реализации целей предприятия.

Мероприятия по совершенствованию работы с кадрами должны содержать:

* предложения по совершенствованию критериев и методов подбора и расстановки кадров;
* методики совершенствования аттестации кадров на предприятии, работы с резервом на выдвижение, повышения квалификации кадров;
* предложения по формам оплаты труда и видам льгот в целях привлечения, найма и закрепления работников на предприятии;
* методику оценки трудовой деятельности и доведения ее до работников;
* рекомендации по совершенствованию организации и условий труда - повышение качества трудовой жизни (удовлетворение работника своим трудом, расширение объема и обогащение содержания труда, разнообразные комбинации денежного вознаграждения, дополнительных льгот и моральных стимулов);
* методы перемещения сотрудников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта
* путем перемещения на должности или участки работы, ротация кадров:
* рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе.

По каждому из указанных направлений развития кадрового потенциала в настоящее время имеются отечественные и зарубежные методики, которые должны быть предложены разработчиками проекта с учетом специфики данного предприятия.

Развитие, как и использование кадрового потенциала, во многом зависит также от стиля руководства, методов формирования коллектива, социально-психологического климата в коллективе. Руководитель предприятия должен выбрать для себя стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный, попустительный), знать методы формирования коллектива и поддержания в нем нормального социально-психологического климата.

Все существующие стили руководства условны, и в жизни преуспевают те профессиональные руководители, которые, владея всеми стилями руководства, используют наиболее приемлемый из них (или сочетание нескольких) в каждой конкретной ситуации. Руководитель ответственен за подбор людей, которым бы подошел его стиль руководства. Если большинство подчиненных не согласно, то дело не в стиле руководства, а в том, что этот конкретный руководитель слаб и должен быть заменен, поскольку качества человека изменить очень трудно и требуют, как правило, длительного времени. Поэтому вопрос эффективности управления — не столько вопрос грамотных управленческих решений и приказов, сколько вопрос подбора сотрудников, подходящих предприятию

* по деловым качествам, в том числе по человеческой совместимости;
* по личным целям персонала.

В настоящее время вопрос формирования коллектива требует концептуально нового решения. Большинство предприятий либо пытается использовать опыт организаций прежних времен, либо формируется стихийно. И в том и в другом случае практически не учитывается психология коллектива, не исследуется развитие организационной культуры. Редко кто из руководителей (не говоря уже о подчиненных) представляет себе глобальную стратегию и дальние цели предприятия. Подбор сотрудников производится, как правило, механическим путем.

В данной ситуации легко прогнозируется текучесть кадров, стагнация и в конечном итоге деградация такого предприятия.

Одна из самых частых проблем в отечественном бизнесе связана с тем, что организаторы его при формировании коллектива предпочитают использовать метод «добычи» должности («хороший парень», «наш мужик»), а не заслуг (профессионализм, конкурс проектов), забывая при этом, что «хороший, наш мужик» — это не профессия. США перешли на подбор кадров по принципу заслуг более 110 лет тому назад.

Задача руководителя предприятия состоит в умении создать условия, при которых сотрудники могли бы сочетать личные и общие цели, создавая обстановку психологической готовности к сотрудничеству.

Психологическая готовность работников к сотрудничеству — надежная гарантия успешного выполнения любой, даже самой тяжелой работы. В основу деятельности руководства должен быть положен принцип, что главное на предприятии — живой человек с его проблемами, а не надуманные постулаты.

Таким образом, отмечая необходимость комплексного подхода, выделим основные этапы при разработке проекта совершенствования организационной структуры управления предприятием:

1. Разработка концепции развития системы организационного управления предприятием.

2. Анализ существующей структуры или организационных структур аналогичных предприятий.

3. Формирование первоначального варианта структуры целей и (функций системы управления.

4. Формирование перечня изменений функций существующей системы управления.

5. Моделирование процессов выполнения основных функций системы управления и определение характеристик организационной структуры.

6. Выбор и обоснование варианта совершенствования существующей организационной структуры.

7. Разработка программы внедрения проекта.

8. Регулирование, уточнение проекта.

Разработка программы внедрения проекта (этап 7) включает разработку программы (мероприятий) по переводу системы из существующего состояния в проектное (решение по организации исполнения), внедрение программы.

Регулирование, уточнение проекта (этап 8) включает контрольную (опытную) проверку соответствия состояния системы проектному, а также регулирование (принятие решения по улучшению, упорядочению отдельных элементов и их связей — «привязка» проекта к конкретным условиям данного предприятия), затем - вновь анализ существующего состояния системы и проектирования решения по ее дальнейшему совершенствованию.

Опираясь на вышесказанное, можно сформулировать следующие рекомендации руководителю по управлению изменениями структуры фирмы в условиях кризиса:

А. Сформировать организационно-методические предпосылки разработки и внедрения изменении.

1. Поставить цель.
2. Пронести стратегический диагноз организационного потенциала фирмы.
3. Выработать собственную концепцию изменений, определить, какая стратегия необходима для реализации поставленной цели.
4. Исходя из этого определить желаемый вид организационной структуры.
5. Выбрать метод проектирования совершенствования оргструктуры.
6. Организовать привлечение консультантов и проектировщиков для разработки мероприятий по совершенствованию оргструктуры.
7. Определить состав сотрудников, которых целесообразно включить в группу проектировщиков как ответственных исполнителей от фирмы по отдельным направлениям разработки проекта.
8. Уточнить с проектировщиками (консультантами) предварительно сформулированные цель, стратегию и тактику ее реализации.
9. Обеспечить материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами разработку проекта.
10. Контролировать результаты каждого этапа разработки и внедрения проекта.

Б. Планировать внедрение проекта.

1. Обеспечить внедрение проекта в кратчайшие сроки, создать на предприятии группу внедрения и адаптации проекта.
2. Организовать работу по информации, пропаганде и мобилизации коллектива на поддержку нововведений.
3. Проверить на совместимость и перспективную динамику команду высшего и среднего руководства фирмы.
4. Определить основной набор убеждений, ценностей, которым будут привержены сотрудники в новых (частично измененных) условиях.
5. Определить, какие люди нужны, в чем должны быть их особенности, помимо функциональных способностей.
6. Обеспечить подбор недостающих кадров, подготовку и переподготовку сотрудников, исходя из новых задач, с опережением завершения проектных разработок (до начала этапа внедрения).
7. Вознаграждать за успешную стратегическую деятельность.
8. Организовать систему гибкого управления и контроля.
9. Определить направления наиболее эффективного использования ожидаемого дохода.

Качественное выполнение данных этапов способствует получению расчетного эффекта от внедрения разработанных нововведений в установленные сроки и с соблюдением проектного уровня затрат.

Рассмотренные мероприятия носят стратегический характер, требуют значительных капиталовложений и сроков реализации. Они способны принести ожидаемый эффект в перспективе. Что же касается оперативных, тактических мер, то отметим следующее.

## 

## 3.4 Оперативные меры по стабилизации финансового положения ОАО "Ибресинский молочный завод"

В структуре источников средств ОАО "Ибресинский молочный завод" значительную часть занимает кредиторская задолженность. Это крайне негативная тенденция. Именно вследствие большого объема кредиторской задолженности показатели ликвидности имеют значения ниже допустимых, что и определяет неплатежеспособность предприятия.

В структуре самой кредиторской задолженности наибольший вес занимает задолженность по платежам в бюджет и внебюджетные фонды. Так, на конец 2006 г. доля этих долгов составила более половины всей суммы кредиторской задолженности. Среди различных способов восстановления нормальной структуры баланса следует отметить возможность проведения реструктуризации задолженности по обязательным платежам в бюджет. В таблице 18 приведены состав и динамика кредиторской задолженности предприятия.

Таблица 18

Состав и динамика кредиторской задолженности ОАО «Ибресинский молочный завод»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | |
| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение (+, -) | | Темп роста, % | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |  |
| Кредиторская задолженность, всего | 2888 | 2933 | 3928 | 45 | 995 | 101,6 | 133,9 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| Краткосрочная | 2851 | 2883 | 3873 | 32 | 990 | 101,1 | 134,3 |
| -перед поставщиками и подрядчиками | 1059 | 1447 | 1782 | 388 | 335 | 136,6 | 123,2 |
| -перед бюджетом по налогам и сборам | 47 | 162 | 197 | 115 | 35 | 344,7 | 121,6 |
| -перед прочими кредиторами | 265 | 273 | 315 | 8 | 42 | 103,0 | 115,4 |
| Займы | 280 | 101 | 379 | -179 | 278 | 0 | 0,00 |
| Кредиты | 1200 | 900 | 1200 | -300 | 300 | 75,0 | 133,3 |
| Долгосрочная | 37 | 50 | 55 | 13 | 5 | 135,1 | 110,0 |

Как видно из табл. 18, в структуре пассива ведущее место занимает доля кредиторской задолженности, имеющая склонность к росту.

В структуре кредиторской задолженности преобладают обязательства перед поставщиками и подрядчиками, на втором месте расчеты по налогам и сборам. Также имеется тенденция к росту кредиторской задолженности предприятии перед бюджетом по налогам и сборам.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в оборотные активы, а следовательно, и на финансовое состояние предприятия оказывает увеличение или уменьшение дебиторской задолженности, динамика рассмотрена в табл. 19.

Таблица 19

Состав и динамика дебиторской задолженности ОАО «Ибресинский молочный завод»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | |
| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение  (+, -) | | Темп роста, % | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Дебиторская задолженность, всего | 1942 | 2933 | 968 | 991 | -1965 | 151,03% | 33,00% |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| -долгосрочная | 0 | 90 | 0 | 90 | -90 | 0 | 0 |
| -краткосрочная | 1942 | 1412 | 968 | -530 | -444 | 72,71% | 68,56% |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| -покупатели и заказчики | 1707 | 1205 | 758 | -502 | -447 | 70,59% | 62,90% |
| -прочие дебиторы | 235 | 207 | 210 | -28 | 3 | 88,09% | 101,45% |

Как видно из проведенного анализа в табл. 19 доля дебиторской задолженности предприятия в течении 2006 г. имела тенденцию к росту на 991 тыс.руб. , в 2007 г. предприятие начало расплачиваться по своим обязательствам и доля дебиторской задолженности уменьшилась на -1965 тыс.руб..

Источником покрытия дебиторской задолженности является кредиторская задолженность. Сравнительный анализ сумм дебиторской и кредиторской задолженности представлен в табл. 20.

Таблица 20

Динамика соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ОАО «Ибресинский молочный завод»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | |
| Показатель | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | Удельный вес, % | | |
| к итогу отчетного года | | |
| 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 2888 | 2933 | 3928 | 59,8 | 66,1 | 80,2 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 1942 | 1502 | 968 | 40,2 | 33,9 | 19,8 |
| Итого | 4830 | 4435 | 4896 | - | - | - |
| Соотношение дебиторской кредиторской задолженности, раз | 0,7 | 0,5 | 0,2 | - | - | - |

По результатам таблицы 20 мы видим, что соотношение за исследуемый период меньше единицы, что свидетельствует о превышении задолженности перед ОАО «Ибресинский молочный завод», по сравнению с задолженностью самого предприятия. Отвлечение средств из оборота существенно уменьшает сумму выручки и сумму прибыли предприятия.

Реструктуризация кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом (далее - задолженность по обязательным платежам в федеральный бюджет) проводится путем поэтапного погашения задолженности, исчисленной по данным учета налоговых органов по состоянию на 1 число месяца подачи заявления о предоставлении права на реструктуризацию задолженности. Решение о реструктуризации принимается Министерством Российской Федерации по налогам и сборам (в лице территориального налогового органа) при наличии соответствующего заключения Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству.

Решение о реструктуризации задолженности по обязательным платежам в федеральный бюджет может быть принято в отношении организаций, осуществляющих в течение 2 месяцев до 1 числа месяца подачи заявления о предоставлении права на реструктуризацию полное внесение текущих налоговых платежей в федеральный бюджет в сумме, равной начисленным налогам и сборам за тот же период, и имеющих положительное заключение Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству или ее территориального органа о способности организации осуществлять уплату текущих обязательных платежей и процентов за пользование бюджетными средствами своевременно и в полном объеме в течение всего срока погашения задолженности.

В случае принятия решения о реструктуризации задолженности ей предоставляется право равномерной уплаты задолженности по налогам и сборам в течение 6 лет, по пеням и штрафам - в течение 4 лет после погашения задолженности по налогам и сборам.

Организации, не имеющей задолженности по налогам и сборам, предоставляется право погашения задолженности по пеням и штрафам в течение 10 лет.

С сумм задолженности по налогам и сборам ежеквартально, не позднее 15 числа последнего месяца квартала, уплачиваются проценты исходя из расчета одной десятой годовой ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации. Проценты начисляются исходя из суммы непогашенной задолженности на дату уплаты процентов.

Таким образом, существует юридически закрепленная возможность улучшить структуру баланса.

Среди прочих оперативных мероприятий следует отметить также ценовую политику фирмы. Ранее в условиях планово-распределительной системы предприятие занимало практически монопольное положение на рынке и не испытывало недостатка в платежеспособном спросе на свою продукцию. С переходом на рыночные отношения, на рынке появились более технологичные конкуренты, которые смогли предложить продукцию приемлемого качества по более низкой цене и завоевать своего потребителя. Предприятие оказалось не в состоянии мобильно отреагировать на изменение во внешней среде, что вызвало падение производства и соответствующую недогрузку мощностей.

Неэффективное использование основных фондов влечет за собой дополнительные издержки в виде налога на имущество, которое не приносит доход; а также прочих затрат по обслуживанию простаивающего оборудования и неиспользуемых площадей.

В этих условиях значительный эффект может принести так называемая демпинговая ценовая политика, направленная на вытеснение конкурентов. Безусловно, данную тактику предприятие не может применять долго, т.к. это связано со значительными издержками. Однако расширение рынка сбыта за счет захвата освободившихся ниш позволит увеличить программу выпуска продукции, загрузить оборудование и выйти на проектные мощности. Максимальное использование имеющихся ресурсов позволит получить необходимую экономию на масштабе производства и в дальнейшем поддерживать издержки производства на достаточно низком уровне, что сгладит неизбежное обратное повышение цен. Необходимо также изменение ассортимента выпускаемой продукции, чтобы максимально удовлетворить запросы потребителей. Для противодействия кризисным явлениям на предприятии необходимо внедрить новые энерго- и ресурсосберегающие технологии, снизить трудоемкость, повысить производительность труда и качество продукции, развивать собственную розничную сеть по продаже молочной продукции. На рис. 1 представлены мероприятия по противодействию кризисной ситуации на предприятии «Ибресинский молочный завод».

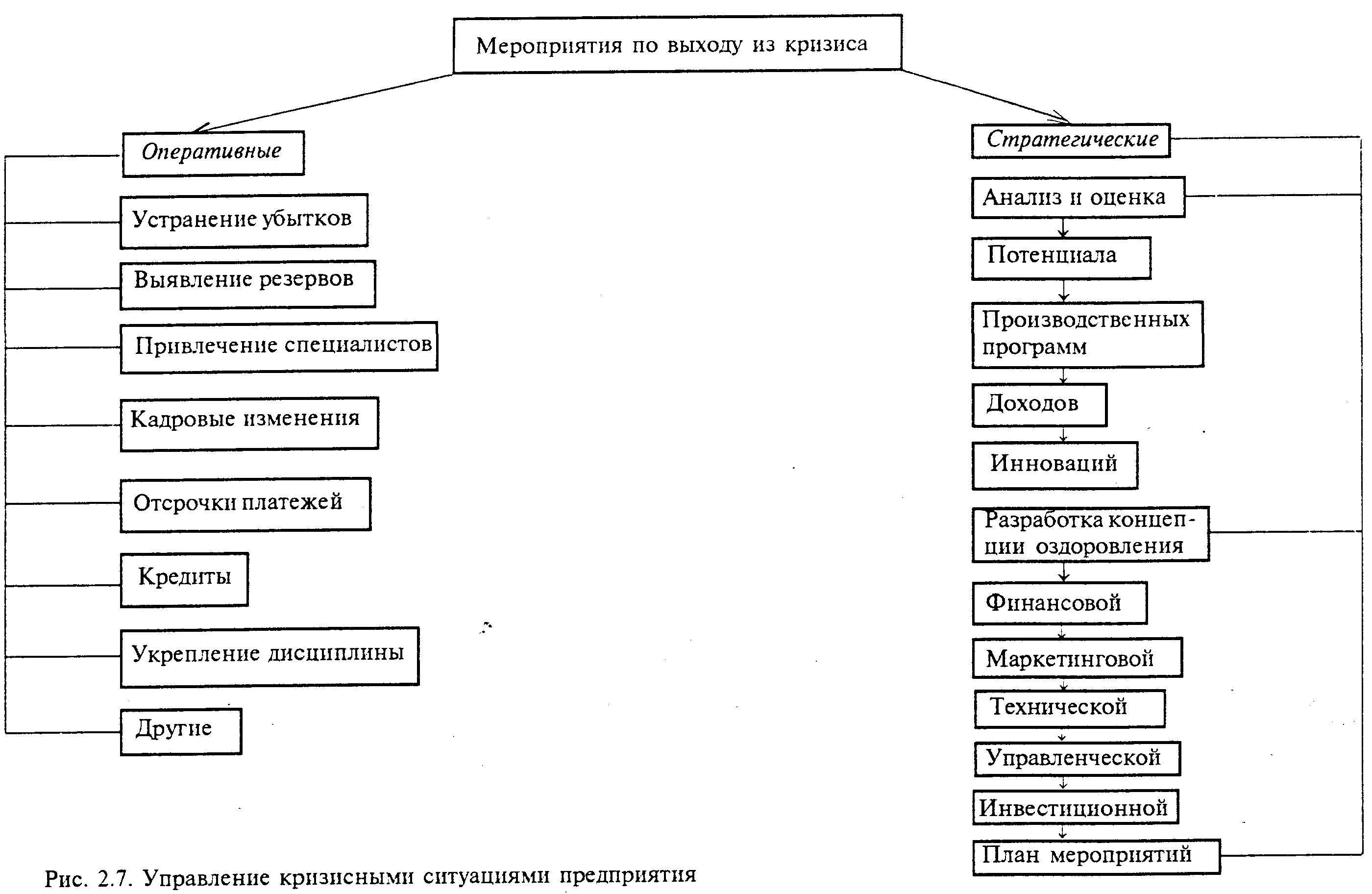


Рис. 1 Управление кризисными ситуациями предприятия

Таким образом, предлагаемые оперативные мероприятия позволят стабилизировать финансовое состояние ОАО "Ибресинский молочный завод", улучшить структуру его баланса, что сделает предприятие более привлекательным для инвестора. В свою очередь, привлечение внешних инвестиций позволит реализовать предложенные выше стратегические мероприятия, которые при комплексном планомерном внедрении способны принести значительный эффект в ближайшей перспективе.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

1. Объем реализованной продукции завода в 2007 г. снизился на 6429 тыс.руб. (17,84%), тогда как в 2006 г. по сравнению с 2005 годом отмечалось увеличение объема реализованной продукции на 7923 тыс.руб. Аналогичная ситуация наблюдается и с себестоимостью продукции, в течении 2006 г. произошло увеличение себестоимости на 7426 тыс.руб, в 2007 г. - ее снижение на 5397 тыс.руб. (15,23%). Вследствие этого прибыль от продаж предприятия увеличившись в 2006 г. на 497 тыс. руб., уменьшилась в 2007 г. на 1032 тыс.руб. Такие достаточно резкие изменения показателей свидетельствуют о нестабильности деятельности предприятия.

2. Коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами за анализируемый период оказались меньше нормативно установленного значения. Коэффициент восстановления платежеспособности имеет низкие значения - 0, 41 в 2006 г. и 0,23 в 2007 г. Это указывает на небольшие шансы в ближайшее время восстановить нормальную платежеспособность. Коэффициент быстрой ликвидности на конец 2006 г. также оказался ниже нормы (0,26). Это говорит о недостатке у ОАО "Ибресинский молочный завод" ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. Коэффициент абсолютной ликвидности, как и предыдущие показатели, имеет значение ниже нормы (0,01). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за 2006 г. данный коэффициент снизился на 0,01.

Коэффициент автономии организации на последний день 2007 г. составил 0,35. Полученное значение свидетельствует о зависимости ОАО "Ибресинский молочный завод" от кредиторов по причине недостатка собственного капитала. Значение коэффициента покрытия инвестиций на конец 2006 г. равно 0,53, а на конец 2007 г. снизился до 0,36, что значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ОАО "Ибресинский молочный завод" составляет всего 53% в 2006 г. и 36% в 2007 г.).

3. На исследуемом предприятии за 2005-2007 гг. обновление основных средств происходило медленными темпами, о чем свидетельствует как снижение коэффициента обновления основных средств за отчетный период, так и повышение срока их обновления. Так, если в 2005 г. согласно темпу обновления основных средств необходимо было затратить около 6 лет для полного обновления, то в 2007 г. – около 11 лет.

Коэффициент выбытия основных средств уменьшается, что свидетельствует о том, что предприятие работает на изношенном оборудовании. Коэффициент выбытия в 2005 году составил 6,72%, в 2007 г – 0%, коэффициент износа соответственно равен 31,47% и 35,88%.

4. Для противодействия кризисным явлениям на предприятии необходимо внедрить новые энерго- и ресурсосберегающие технологии, снизить трудоемкость, повысить производительность труда и качество продукции, развивать собственную розничную сеть по продаже молочной продукции. Целесообразно также изменение ассортимента выпускаемой продукции, чтобы максимально удовлетворить запросы потребителей.

В структуре источников средств ОАО "Ибресинский молочный завод" значительную часть занимает кредиторская задолженность. В структуре самой кредиторской задолженности наибольший вес занимает задолженность по платежам в бюджет и внебюджетные фонды. Среди различных способов восстановления нормальной структуры баланса следует отметить возможность проведения реструктуризации задолженности по обязательным платежам в бюджет.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая, вторая, третья М.: ТК "Велби", Изд-во Проспект, 20041 Гл. 4 п.1.
2. Федеральный Закон № 144 - ФЗ от 08.07.1998 г. (в редакции от 21.03.2002 г.) "О реструктуризации кредитных организаций"
3. Постановление Правительства РФ № 498 от 20 мая 1994 года "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий".
4. Постановление Правительства РФ от 03.09.1999 г. (в ред. от 29.09.2003 г.) N 1002 "О порядке и сроках проведения реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом".
5. Постановление Правительства РФ от 08.06.2001 г. (в ред. от 29.09.2003 г.) N 458 "О порядке и условиях проведения реструктуризации просроченной задолженности (основного долга и процентов, пеней и штрафов) сельскохозяйственных предприятий и организаций по федеральным налогам и сборам, а также по страховым взносам в бюджеты государственных внебюджетных фондов".
6. Постановление Правительства РФ от 01.10.2001 г. (в ред. от 29.09.2003 г.) N 699 "О порядке и условиях проведения реструктуризации задолженности по страховым взносам в государственные социальные внебюджетные фонды, начисленным пеням и штрафам, имеющимся у организаций по состоянию на 1 января 2001 г.".
7. Постановление Правительства РФ от 17.07.2003 г. N 435 "О порядке и условиях проведения в 2003 году реструктуризации и списания задолженности юридических лиц, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по привлеченным Российской Федерацией целевым иностранным кредитам (заимствованиям) и кредитам (ссудам) в иностранной валюте, предоставленным за счет средств федерального бюджета".
8. Постановление Правительства РФ от 23.10.2002 г. N 768 "Об изменении срока подачи заявлений о предоставлении права на реструктуризацию задолженности некоторых юридических лиц".
9. Приложение № 2 к распоряжению ФУДН(Б) от 5.12.1994 № 98-р "Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления".
10. Абрютина М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.; Изд-во "Дело и сервис", 2003. - С.256.
11. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов/под ред. Минаева Е.С. и Панагушина В.П. - М.: Приор, 2003. с.421.
12. Антикризисное управление: Учебник (Под редакцией Э.М. Короткова) - М.: ИНФРА-М, 2002 с. 44-48.
13. Антикризисный менеджмент./Под ред. проф. Грязновой А.Г.- М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ ". Издательство ЭКМОС. 2001. - С.318.
14. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: "Феникс", 1998 - С. 196.
15. Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. - М.: Наука и экономика, 1999. - С.164
16. Бригхен Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс. В 2-х т./Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 2002. - С.512.
17. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия. Издательство: Центр экономики и маркетинга, 2004 г.с.286.
18. Ковалёв В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2002.с.318.
19. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. - М.: ООО "ТК Велби", 2002. – С. 312
20. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульня программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль11.-Мю:ИНФРА-М,2003.- с.548.
21. Мордасов Ю.П. Экономика предприятия: учебное пособие. -М.: Изд-во МГОУ, 2003г.-с.80
22. Промышленность России: Антикризисные стратегии предприятий/ под ред. Сергеева Д.Н., СПб., Корвус, 2002г.с.256.
23. Савельев М.Ю. Кому выгодна реструктуризация предприятия. Газета "Рынок": № 44 от 26 декабря 2004гг.
24. Станиславчик Е.Н. Анализ финансового состояния неплатежеспособных предприятий. Издательство: Ось-89, 2004 г. с. 176
25. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник под ред. Стояновой Е.С. - М.: Перспектива, 2002. с.318.
26. Финансы предприятий: Учебник для вузов/Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. Под ред. Н.В. Колчиной. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Юнити. - Дана. 2002.- с.318.
27. Григорьев Ю.А. Проблемы определения платежеспособности предприятия// Консультант, № 23, 2002. С. 84-88
28. Григорьев Ю.А. Рентабельность предприятия и проблемы совершенствования отчетности// Консультант, № 21, 2002. С. 83-88
29. Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме.//Аваль. (Сибирская финансовая школа). - 2002. - № 11-12.
30. Крюков А.Ф., Егорович И.Г. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №2. - С. 21-28.
31. Репин В.В. Дебиторская задолженность: анализ и управление // Консультант, № 18, 2002. С. 62-65.
32. Рыбаков С. Реструктуризация предприятий: некоторые проблемы правового регулирования. Компания "Энергия Права" .http://www.lawenergy.ru/restr/.
33. Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия.//Финансы. - 2002. - № 6.с. 12-15.
34. Altman E.I. Financial Rations. Discriminent Analysis, and the Prediction of Corporate Bankruptcy.//Journal of Finance, September 1968.
35. Altman E.I., Haldeman R.G., Narayanan P. Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation.//Journal of Banking and Finance, June 1977.
36. Beaver W.H. Financial Rations and Predictions of Failure.//Empirical Research in Accounting Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research, 1996.