**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………..3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО УСТОЙЧИВОСТЬ ФИРМ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ……………………………………………………5

1.1. Понятие организационно-экономической устойчивости фирм в кризисных ситуациях……………………………………………………………..5

1.2. Теоретическое обобщение современных подходов к оценке кризисных ситуациях в организации………………………………………………………..12

1.3. Обеспечение устойчивости фирмы в кризисных ситуациях……………..15

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ФИРМЫ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МП «АТП»……………………………………………………………………….22

2.1. Анализ финансовой устойчивости МП «АТП»…………………………...22

2.2. Выведение предприятия из кризисной ситуации путем введения новой услуги – аэрографии……………………………………………………………..28

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….35

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………………….37

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………………….39

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях нарастающих непредсказуемых изменений в мировой и национальных экономиках обеспечение устойчивого развития предприятий приобретает исключительно важную роль. Проблема устойчивого развития является исключительно многообразной. В ее разработке принимало участие значительное число зарубежных и отечественных ученых. Среди них можно назвать труды И. Ансоффа, Г.В. Бережнова, М. Желены, М. Портера, В.В. Прыкина, В.Н. Самочкина, В.И. Сергеева и целого ряда других зарубежных и отечественных ученых. В трудах этих и других ученых разработаны такие основополагающие понятия, как равновесие, устойчивость, переходное состояние, периодическое состояние, адаптивность, мобильность, гибкость, надежность, управляемость, а также управленческие системы управления рисками по слабым и сильным сигналам и ряд других общих и конкретных решений. Указанные научные положения и разработки имеют важное методологическое значение, но они специально не ориентированы на проблемы устойчивого развития портового предприятия как предприятия услуг.

Различают внешние и внутренние, общие и специфические факторы развития организации. Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация. Если экономика страны находится в состоянии кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельных организаций. При этом системный кризис отражается на каждой отдельной организации по-разному. Все зависит от области ее деятельности, масштаба, а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм персонала, социальная атмосфера и т.д.).

Одной из самых распространенных форм проявления кризисных ситуаций в предпринимательских структурах является банкротство. За последние десять лет очень многие организации различных форм собственности прошли через процедуру банкротства, что было связано, в том числе с реформированием российской экономики. Поэтому в настоящее время актуален вопрос выбора методов и методик, позволяющих прогнозировать наступление банкротства.

Цель исследованиясостоит в том, чтобы предложить организа­ционно- методические решения анализа и обеспечения устойчивого функционирования и развития предприятия в кризисных ситуациях. Исходя из цели, предпринята попытка решения следующих взаимосвязан­ных задач:

- систематизировать с позиций устойчивого развития положения общей теории равновесия, экономического равновесия, теории игр, системно-cтруктурного и структурно-функционального подходов;

- рассмотреть инструменты обеспечения устойчивого развития (управленческие концепции фирмы (в целом), стратегическое планирование, бизнес-планирование, мониторинг, маркетинг, реинжиниринг, контроллинг);

- предложить модель устойчивого развития как целевой функции предприятия;

- провести организационно – методический анализ устойчивого развития предприятия в стратегическом, функциональном и финансовом аспектах.

Теоретическую и методологическую основу настоящего исследования составили: основные положения общей теории экономического равновесия, а также управленческие теории маркетинга, стратегического планирования, бизнес-планирования, контроллинга, реинжиниринга.

Использовались труды российских и зарубежных ученых, специальная, инструктивная, методическая и научно-техническая литература. Концептуальные положения и выводы базируются на принципах системности и программно-целевого подхода.

Информационную базуисследования составили данные бухгалтерского и оперативного учета Астраханского морского порта как предприятия по оказанию услуг, а также другие сведения, содержащиеся в научных трудах и публикациях. Кроме того, использовались данные специальных обследований.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО УСТОЙЧИВОСТЬ ФИРМ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ**

**1.1. Понятие организационно-экономической устойчивости фирм в кризисных ситуациях**

Обеспечение устойчивости организации к изменениям во внутренней и внешней среде становится задачей особенно актуальной в теоретическом и прагматическом аспектах. Исследование вопросов проявления сущности устойчивости сложных систем, в том числе экономической устойчивости организаций показало отсутствие на сегодняшний день единого общепринятого мнения по определению данной категории.

В современной экономической литературе наравне с понятием экономической устойчивости, фигурируют организационно-экономическая и финансово-экономическая устойчивость. Решению этой проблемы должно служить выявление и осмысление фундаментальных характеристик экономической динамики. После уяснения обстоятельств, формирующих экономическое пространство, можно адекватно оценивать последствия принимаемых решений.

Финансовая устойчивость организации анализируется исходя из баланса активов и пассивов и отчета о финансовых результатах (счет прибылей и убытков). Оценка финансового результата организации осуществляется по трем группам показателей: показатели ликвидности; показатели финансовой устойчивости; показатели рентабельности и деловой активности. Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия (организации) отвечать по своим обязательствам, как краткосрочным, так и долгосрочным. В хозяйственной практике рассчитывается несколько показателей финансовой устойчивости: коэффициент финансовой устойчивости; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент маневренности собственных оборотных средств.

Финансовая устойчивость обозначает степень финансовой независимости предприятия. Любое предприятие стремится привлечь дополнительные ресурсы со стороны (привлеченные и земные средства). Однако по привлеченным и заемным финансовым ресурсам предприятие несет ответственность. Особенный риск возникает при увеличении доли краткосрочных обязательств или обязательств до востребования.

Считается, что финансово-экономическая устойчивость организации возникает тогда, когда можно определить точку финансово-экономического равновесия. Другими словами, существует соотношение собственных и заемных средств, которое позволяет иметь источники для покрытия долгов и обязательств организации, как в настоящем, так и в следующем отчетном периоде. Конкретное значение такой точки количественно определяет величину индикатора финансово-экономической устойчивости, а вместе с ним и зону устойчивости, зону напряженности и зону риска.

Для того чтобы оценить финансовую устойчивость организации нужно формализовать критерий, включающий в себя сведения об активах, финансовых ресурсах и капитале. Особое значение приобретает рассмотрение структуры активов и пассивов организации по объему и срочности. Финансовое состояние организации должно рассматриваться в динамике. Для такого критерия используют соотношение между активами и собственными средствами организации.

Существует ряд коэффициентов, которые обычно применяются для анализа финансовой устойчивости организации. Они описывают состояние финансовых ресурсов организации, их динамику, степень обеспеченности собственными средствами. По значению коэффициентов финансовой устойчивости можно судить об уровни устойчивости, судить же об ее достаточности - нельзя. Коэффициенты финансовой устойчивости рассчитываются по показателям, которые содержатся в плановом или фактическом балансе активов и пассивов. Определяя уровень этих коэффициентов, мы находим отправную точку для оценки финансовой устойчивости, однако, необходимы некоторые оговорки и уточнения в каждом конкретном случае.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости позволяет регулировать уровень финансовой устойчивости организации, принимая меры по улучшению структуры активов и пассивов по объемам и срочности.

Несмотря на универсальность анализа баланса активов и пассивов и отчета о финансовых результатах (счет прибылей и убытков), возникают ситуации, при которых одного анализа финансовой отчетности для характеристики уровня устойчивости организации оказывается недостаточно.

Более глубокий анализ всех сторон производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности должен осуществляться в условиях рецессии, финансового кризиса, инфляции, нестабильности. Организация должна быть устойчивой в условиях резких изменений во внешней среде.

Высокая степень риска для устойчивости организации возникает в ходе осуществления долгосрочных инвестиционных проектов, реализация которых требует привлечения значительных консолидированных кредитных ресурсов.

Применительно к организациям малого предпринимательства становится необходимым анализ конкретных сделок, заключаемых организацией. Если организация работает в конкурентной среде, то анализ ее баланса дает объективную картину устойчивости. Но он не дает представления о факторах устойчивости, не связанных со структурой активов или пассивов. Речь может идти о наличие льгот по налогообложению, патентов, лицензий, квот, монопольного положения на рынке, доступности бюджетных кредитных ресурсов, бюджетного финансирования проектов.

Большое влияние на оценку финансовой устойчивости организации оказывает учетная политика предприятия. Важен выбранный метод определения стоимости товароматериальных запасов при отнесении на расходы предприятия (ФИФО, ЛИФО, средняя). Кроме того, влияет выбранный метод амортизации основных средств (линейный, ускоренный), нормы амортизации в пределах установленных сроков полезного использования элементов основных средств, возможность периодической переоценки основных средств, способа отнесения косвенных затрат на себестоимость.

Движение средств должно отслеживаться финансистами и руководством. Необходимым становится мониторинг дебиторской и кредиторской задолженности. Однако если анализировать только бухгалтерскую отчетность, то закономерности движения наличных средств можно и не определить. Если же комплексно проанализировать весть спектр факторов, воздействующих на динамику располагаемых средств организации, то неэффективность чисто бухгалтерского подхода будет очевидной.

Необходима корректировка расчетов, обусловленная известными недостатками отчетных форм.

Таким образом, если по результатам анализа показатели финансовой устойчивости организации оказываются неудовлетворительными, то возникает вопрос о перспективности ее дальнейшего развития, смены курса в управлении или отказа от существующего профиля предприятия. В этом случае могут происходить изменения в стратегии организации: уточнение миссии, выработка мер по повышению мотивации. Миссия организации дает импульс к разработке ее основной стратегии, целей и задач, предусматривает возможность поддержания определенного статуса и развития конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Под устойчивостью понимают способность любой системы адекватно реагировать на изменение внешних и внутренних условий при сохранении своего качества [4].

По нашему мнению, наиболее приемлемой является точка зрения, в соответствии с которой рассмотрение лишь показателей финансовой устойчивости недостаточно для комплексного решения проблемы повышения устойчивости современной организации.

Например, А.А. Петров [3] рассматривает организационно-экономическую устойчивость предпринимательских структур с учетом следующих двух аспектов.

Первый аспект состоит в выявлении путей развития процесса производства в рыночных условиях хозяйствования. К нему относятся:

• диверсификация производственной деятельности;

• конкретизация бизнес-процессов;

• совершенствование системы взаимодействия с внешними организациями;

• совершенствование порядка и процедур, которые используются при взаимодействии элементов структуры организации;

• мотивация деятельности работников в новых условиях;

• формулирование системы ценностей;

• поиск новых потребностей и удовлетворение их;

• динамика изменения внешней среды.

Второй аспект состоит в изучении количественных и качественных организационных изменений, происходящих в системе управления предпринимательскими структурами. Основные положения, касающиеся организационных изменений, можно сформулировать следующим образом:

• объективность организационных изменений;

• зависимость организационных изменений от определенных факторов;

• наличие способа описания организационных изменений;

• последствия реакции предприятия на изменения в окружающей среде;

• адаптация предпринимательских структур к изменениям в окружающей среде.

А.А. Петров считает, что «для раскрытия сущности организационных изменений обычно рассматривают либо стабильность бизнес-процессов, либо организационные изменения, которые они вызывают. Однако для полного понимания организационной устойчивости функционирования предпринимательских структур необходимо рассмотреть оба эти аспекта» [3]. А.А. Петров приводит определение организационной устойчивости, как способности обеспечивать равновесие предпринимательских структур как системы, развивающейся в заданных пределах.

Можно провести некоторую аналогию между организационно - экономической устойчивостью и устойчивостью физической системы. При изоляции физической системы от внешних воздействий с течением времени она начинает стремиться к состоянию равновесия, которое характеризуется максимумом энтропии. Но могут существовать так называемые пограничные условия, которые при наложении на систему, не позволят ей достичь равновесия. Например, для атмосферы Земли, таким пограничным условием является существование быстрых атомов, молекул или ионов. Уход их из верхних слоев атмосферы в космическое пространство (явление убегания атмосферы) при скоростях выше второй космической скорости (11,2 км/с), не позволяет газу без стенок находиться в равновесии, которым и является атмосфера.

При не зависимости пограничных условий от времени (поддержание постоянного перепада температур при разности давлений в системе) достигается стационарное, неравновесное состояние или просто стационарное состояние. Стационарное состояние и равновесие не являются тождественными понятиями, так как равновесие характеризуется максимумом энтропии или производством энтропии, равным нулю.

Рассматривая стационарные состояния с минимальным производством энтропии, неравновесная термодинамика говорит о том, что они являются устойчивыми. Различаются устойчивые и неустойчивые системы по своей реакции на флуктуации. В устойчивой системе возникшая флуктуация с течением времени самопроизвольно уменьшается. Такие самопроизвольные внутренние процессы в системе не ведут к усилению флуктуации. Наоборот, в неустойчивой системе начинается нарастание амплитуды отклонений (так называемое усиление), и система спонтанно покидает исходное стационарное состояние.

С позиций теории самоорганизации, не рассматривая подробно основы неравновесной термодинамики, можно добавить, что в стационарном неравновесном состоянии одна из обобщенных термодинамических сил фиксирована, вторая - нет. Нефиксированная термодинамическая сила может испытывать колебания. С одной стороны производство энтропии в стационарной неравновесной системе минимально, с другой — появление флуктуации нефиксированной термодинамической силы приведет к увеличению производства энтропии. За этим происходит выход системы из стационарного состояния. Так как эволюция системы всегда идет в направлении минимальной диссипации, т. е. к состоянию с наименьшим производством энтропии, то в дальнейшем последует переход системы обратно в стационарное состояние. Стационарное состояние было бы неустойчивым, если бы изменения нефиксированной термодинамической силы приводили к уменьшению производства энтропии [1].

Для повышения устойчивости системы и развития необходимо сохранение определенной специализации подсистем. Система должна иметь в своем составе прогрессивные и консервативные подсистемы. Прогрессивные подсистемы приближаются к среде и улавливают ее флуктуации, консервативные — отдаляются от нее и сохраняют качественную определенность системы. Два этих условия совместно могут работать на повышение устойчивости, но при условии, что они не выходят за определенные пределы. В противном случае устойчивость и самой системы, и ее подсистем может понижаться [5]. Можно предположить, что для экономических систем это может быть вполне справедливо.

С точки зрения экономико-математического моделирования можно провести некоторую аналогию для экономических систем. Отклонения значений отдельных экономических параметров могут находиться в границах, определяемых анализом на чувствительность целевой функции и анализом на устойчивость получаемого решения. Флуктуации в этих границах не являются опасными для устойчивости организации, так как не влияют на оптимальность решения задачи, формализующей процесс ее функционирования. Наоборот, если отклонения значений отдельных параметров выходят за рамки установленных границ, это может означать потерю устойчивости организации и вероятность возникновения кризисных явлений.

Устойчивость организации — это такое состояние ее финансовых и нефинансовых ресурсов, при котором их формирование, распределение и использование обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска (приложение 1). На устойчивость экономических систем оказывают влияние макроэкономические факторы, такие как объем и доступность кредитных ресурсов, условия окупаемости инвестиционных проектов, благоприятный инвестиционный климат, государственная поддержка предпринимательства, достаточный инвестиционный и платежеспособный спрос, эффективность кредитно-денежной политики и другие. На основе этих переменных величин можно получить общий коэффициент устойчивости экономической системы - Aj = (A1\*A2\*…\*An). На методологическом уровне необходимо сформулировать задачу оптимизации факторов, определяющих устойчивость организации к изменениям во внешней и внутренней среде. Необходимым становится определение целевых функций — критериев оптимизации устойчивости организации.

**1.2. Теоретическое обобщение современных подходов к оценке кризисных ситуациях в организации**

Кризисные явления сопровождают организацию на всех этапах её жизненного цикла, и проявляются в виде ухудшения финансовых и экономических показателей её деятельности (ликвидность, платежеспособность, рентабельность, оборачиваемость оборотных средств, финансовая устойчивость и т.п.). Как крайность, кризис проявляется в виде временной неплатежеспособности или полной несостоятельности организации (банкротстве). В общем виде кризис есть нарушение равновесия системы и в то же время переход к новому ее равновесию. При этом результат перемен для организации может быть как крайне неблагоприятный, так и положительный. Но однозначно, что кризис представляет собой угрозу её выживанию.

Будем рассматривать кризис как непосредственную угрозу выживания предпринимательской структуры. Признаки надвигающихся кризисов представлены на рис. 1.

Признаки

надвигающихся

кризисов в

организации

Проблемы с

достижением

планов в

организации

Проблемы

исполнительской дисциплины

Трудности

с подбором

персонала

Проблемы

с процессом

целеполагания

Ухудшение

качества

работы

Уход постоянных клиентов

**Рисунок 1 - Признаки надвигающихся кризисов в организации**

При этом важны два аспекта - внешний и внутренний. Внешний заключается в способности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами - выплаты и обслуживания долгов. Внутренний - в способности обеспечить объем оборотных средств, требуемых для ведения хозяйственной деятельности. Поддержание величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия. Таким образом, в экономическом смыслекризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах.Этому определению соответствует следующее неравенство, представляющее, на наш взгляд, экономическую формулу кризиса:

ДС < ТФП + ТХП,

где ДС – денежные средства;

ТФП - текущая финансовая потребность в оборотных средствах;

ТХП - текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах.

ТФП определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период. Покрывается денежными средствами или приемлемыми для кредиторов по содержанию и условиям взаимозачетными операциями.

ТХПпредставляет собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой.

В настоящее время в научно-экономической литературе разработано несколько подходов к определению понятия кризисной ситуации в организации. Выделяют следующие понятия: кризисная ситуация и кризисное состояние. Кризисная ситуация - это любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и возможным возникновением как отрицательных, так и положительных последствий.

Кризисное состояние организации - явление, характеризующееся признаками необратимости отдельных процессов, вызванных кризисной ситуацией, требующих более масштабного вмешательства с целью предупреждения их перерождения в кризис.

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.

С учетом вышесказанного дадим определение ***кризисной ситуации субъекта предпринимательства,*** под которым понимается такое состояние предпринимательской структуры, при котором объективно возникшие угрозы со стороны внешней и внутренней среды вызывают отклонения от заданных стратегических целей и влекут за собой негативные последствия, вплоть до ликвидации организации.

**1.3. Обеспечение устойчивости фирмы в кризисных ситуациях**

Устойчивость развития предприятия есть результат противодействия нарушающим равновесие внешним и внутренним факторам. Будучи открытой системой, предприятие, непрерывно совершенствуясь, должно постоянно поддерживать свою стабильность. Принцип работы механизма поддержания устойчивости состоит в том, что, получив сигнал об изменениях, угрожающих системе, включается устройство противодействующих факторов, которое работает до тех пор, пока система не возвращается в равновесное состояние, к определенным количественным значениям параметров деятельности предприятия, соответствующим определению устойчивости. То есть осуществляется саморегулирование на основе обратных связей, которая основывается на принципе: каждая система стремится к сохранению своей стабильности.

Задача обеспечения устойчивого развития методологически опирается на модели организационного развития предприятия. В наиболее общем виде организационное развитие представляет собой процесс позитивных, качественных изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия и отражающийся в трансформации организационной структуры.

Сложность управления устойчивым развитием предприятия связана с тем, что в экономике сосуществуют динамические и статические процессы, предельно изменчивые и предельно инерционные, однородные и смешанные. Решение задачи управления развитием предприятия зависит от того, что характерно для внешней среды предприятия: стабильность, предсказуемость, что предполагает системно - рациональный подход, или спонтанную изменчивость, непредсказуемость, что требует внесистемного, сетевого подхода.

Поэтому можно выделить три основных типа моделей организационного развития:

- селекционная модель, описывающая развитие в логике естественного отбора и селекции образцов;

- балансовая модель, объединяющая адаптивные и адаптирующие модели, построенные на основе принципа обеспечения равновесия с внешней средой;

- модели саморазвития, в которых организационное развитие описывается как результат действия множества слабо контролируемых факторов, а результаты этого процесса слабо коррелируют как с поставленными целями, так и с требованиями внешней среды.

В работе подчеркивается, что устойчивость нельзя рассматривать как вариант бесконечного существования предприятия в качестве определенной организационно-технологической системы, которая, как и всякая другая система, неизбежно проходит путь от создания через эффективное использование до момента нецелесообразности ее использования.

Оценка современной экономической ситуации как эпохи скачкообразных перемен, дробления рынков до минимальных размеров и максимального разнообразия, массового производства на заказ приводит к выводу о том, что развитие предприятия связано с его способностью к самоприспособлению, самовосстановлению на основе сети, обеспечивающей максимально быстрый отклик. Долгосрочное планирование и прогнозы в данной ситуации не всегда эффективны, поскольку современная экономика непредсказуема и определяется скоростью, гибкостью и нововведениями.

Основным направлением развития становится переход к созданию и постоянному расширению способностей реагирования на все возможные варианты будущих ситуаций независимо от их вероятности, готовности действовать в любых условиях

Во второй главе рассматривается аналитический аппарат оценки устойчивости развития и функционирования предприятия, включающий стратегический, функциональный и финансовый аспекты.

Стратегия как инструмент обеспечения устойчивости предприятия рассматривается одновременно как перспектива развития и образец, как модель реагирования на изменения внешней среды, в рамках ко­торой действует данная организация. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе цен­ностей, в особенностях мотивации и контроля персонала. Система стратегического планирования предприятия представлена на рисунке 2.

**1. Миссия и цели организации:** долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные.

**2. Оценка и анализ:** внешней среды; внутренней среды; альтернатив; стратегий; результатов.

**3. Разработка обеспечивающих планов:** расчеты; графики; процедуры; правила; бюджеты.

**Рис. 2. Система стратегического планирования предприятия**

Про­цесс стратегического управления устойчивостью рассматривается как стратегическое планирование, реализация стратегии и стратеги­ческий контроль.

Общий стратегический план рассматривается как программа, в соответствии с которой направляется деятельность фирмы в течение продолжительного периода. Управление предприятием рассматривается в работе в качестве важнейшего ресурса обеспечения устойчивости. Даже финансовая устойчивость, которая является, казалось бы, исчерпывающей и самодостаточной составляющей всех прочих ресурсов устойчивости, все-таки является недостаточной. Управленческий ресурс обладает тем несомненным преимуществом, что может использоваться как при отсутствии финансовой устойчивости, так и при наличии ее. Следовательно, управленческий ресурс есть ресурс особенный, и эта особенность заключается в том, что его использование целиком и полностью зависит от самого предприятия.

Поэтому управление должно оцениваться не только в традиционных схемах и показателях, но и с позиции того, насколько само управление как процесс обладает качествами, сопоставимыми с показателями устойчивости (организованность, универсальность, результативность и управляемость).

Функционирование предприятия рассматривается в работе как взаимодействие информационных, материальных и финансовых потоков с точки зрения их влияния на его состояние и развитие, на бизнес-процессы, совершенствование системы управления и контроля основных параметров деятельности.

Аналитическая модель устойчивого функционирования предприятия включает следующую структуру взаимосвязанных элементов: специфику продукта; основные характеристики взаимоотношений с потребителями; состав и специфику потоков; возможность контроля качества потребителем; параметры качества и обеспечивающий их потенциал.

Система взаимосвязей

Специфика продукта

Основные характеристики взаимоотношений с потребителями

Состав и специфика потоков

Возможность контроля качества потребителем

Параметры качества и обеспечивающий потенциал

**Рис. 3 . Аналитическая модель устойчивого функционирования предприятия**

При этом основные функциональные процессы должны быть ориентированы на решение задачи устойчивого развития. С этой точки зрения система информации должна не только включать аналитическую, прогнозную и фактическую информацию, но и удовлетворять таким требованиям, как: целевая направленность, интегрированность вокруг принципа устойчивости и соответствие критериям целостности, полноты, гибкости и устойчивости (сохранение основных выходных параметров при возмущающих влияниях). Информационная система при этом должна быть соединена с информационной распорядительной системой, в которой, наряду с общими задачами управления, должны присутствовать задачи и информация по регулированию бизнес-процессов в случае нарушения контрольных параметров устойчивости.

Анализ материальных потоков применительно к предприятию основывается на так называемом балансовом методе, который является моделью устойчивости товародвижения для частного случая. Эта модель позволяет путем количественной оценки сравнивать товарные остатки на начало периода, поступление в процессе периода, реализацию и остатки на конец периода и принимать решение о пополнении товарных запасов по объему и ассортименту. Несомненна направленность этого метода на обеспечение устойчивого развития предприятия в плане материальных потоков. Как это очевидно из предложенной модели, состояние равновесия и тенденция к нему есть лишь одно из трех возможных состояний.

Предлагается метод анализа и обеспечения устойчивости товарных потоков на основании более общей модели, которая в отличие от балансового метода не является фиксацией количественных параметров в пределах жесткого временного промежутка, а ориентирована на сам процесс товародвижения. С этой точки зрения материальные потоки являются в каждый данный момент времени динамичным процессом, и главным является не оценка состояния, например, запасов и спроса на данный момент времени, а тенденция развития этого процесса.

Финансовые потоки являются одной из трех фундаментальных составляющих, на которых базируется устойчивое развитие предприятия. Исходному состоянию равновесия, которое теоретически допускает и предполагает отклонения в ту или иную сторону (например, прибыль – убытки), соответствует система показателей, исчисляемых на основе так называемой модели безубыточности, - «затраты - объем – прибыль», а именно: маржинальная прибыль (разность между выручкой и переменными затратами); коэффициент выручки (процент выручки, идущий на покрытие постоянных затрат и образование прибыли); точка безубыточности, или критический объем (выручка равна суммарным затратам); точка закрытия предприятия (выручка равна постоянным затратам); эффект операционного рычага (отношение маржинальной прибыли к собственно прибыли).

С точки зрения обеспечения устойчивого развития предприятия выделяются три функциональных уровня:

- общая способность системы обеспечивать адаптивность, мобильность, гибкость и надежность;

- наличие предпосылок внутреннего характера, позволяющих вырабатывать и поддерживать способность организации обеспечивать такие качественные характеристики как организованность, универсальность, результативность и управляемость;

- обеспечение нормативных параметров технологического, финансового и социального развития предприятия, т.е. таких, как бизнес-процессы, формы и методы обслуживания, безубыточность, ликвидность, доходы, социальное и медицинское страхование сотрудников и т.п.

Скажем, применительно к состоянию и динамике спроса и предложения в данном конкретном предприятии по каждой ассортиментной позиции неравновесие более характерно, чем равновесие. Неравновесие есть состояние, когда равновесие не достигнуто, или, будучи достигнутым, нарушается. Если тенденция развития направлена к равновесию, то соотношение определяется как устойчивое, и наоборот. То есть главным является процесс развития и его направленность, а не исходное состояние.

Комплекс финансовых рычагов, методов и инструментов управления устойчивостью включает собственно финансовые инструменты; комбинированные организационно – финансовые формы (стратегия, бизнес - планы, бюджетирование) и синергетические, поскольку они формируют (создают) новые активы, используя не собственно финансовый, но и виртуальный ресурс взаимодействия (системы добавленной стоимости, стратегические альянсы, слияния, поглощения, лизинг, аутсорсинг и т.п.).

**2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ФИРМЫ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МП «АТП»**

**2.1. Анализ финансовой устойчивости МП «АТП»**

МП «Ахтубинское АТП» МО «Город Ахтубинск» (далее ААТП), послужившее объектом произведенного исследования для написания данной курсовой работы, расположено по адресу: 416500 Астраханская область, г. Ахтубинск, мкр. Северный городок.

МП «ААТП» зарегистрировано в г. Ахтубинске 17 января 1992г. за номером 004 в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц».

МП «ААТП» осуществляет свою деятельность с помощью хозяйственных средств, которые включают источники собственных средств, не прибегая к источникам заемных средств. Источники собственных средств формируются уставным и добавочным капиталом.

Уставный капитал предприятия на дату регистрации составляет 2977 тыс. руб. Добавочный капитал ААТП сформирован в результате переоценки основных средств, проводимой в установленном порядке, и составляет на 1 января 2007г. 1833 тыс. руб.

МП «ААТП» действует на основании Устава. Предприятие руководствуется законодательными актами Российской Федерации, нормативными актами органов, регулирующих бухгалтерский учет, и на их основании формирует свою учетную политику, содержащую рабочий план счетов, порядок проведения инвентаризации, методы оценки имущества, график документооборота и другие вопросы, касающиеся организации бухгалтерского учета.

МП «ААТП» является смешанным автотранспортным предприятием и осуществляет перевозки грузов и пассажиров, а так же предоставляет услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

На протяжении исследуемого периода (2005-2006гг.) предприятие терпит убытки от производственной деятельности, связанные, в первую очередь, с высокой себестоимостью продукции.

В целом предприятие имеет устойчивый рынок предоставления услуг в виде закрепленной маршрутной сети по городу и району (предоставление автотранспорта населению, выполнение частных заказов, ремонт автотранспорта), поскольку его производственные мощности, и, что немаловажно, высококвалифицированные специалисты и рабочие позволяют производить большие объемы перевозок населения.

Для оценки финансовой устойчивости анализируемого пред­приятия составим таблицу 2.1.

**Таблица 2.1.**

**Оценка финансовой устойчивости**

| Показатели | Условные обозначения | На начало года | На конец года |
| --- | --- | --- | --- |
| Источники формирования запасов и затрат | СОС | -2018 | -2729 |
| 1. Наличие собственных оборотных средств |
| 2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат | СД | -2018 | -2729 |
| 3. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат | ОИ | -2018 | -2729 |
| Показатели обеспеченности запасов источниками их формирования | ΔСОС | -2503 | -3200 |
| 4. Излишек (+) или недостаток (-) СОС |
| 5. Излишек (+) или недостаток (-) СД | ΔСД | -2503 | -3200 |
| 6. Излишек (+) или недостаток (-) ОИ | ΔОИ | -2503 | -3200 |
| Показатель типа финансовой устойчивости | S | {0.0.0.} | {0.0.0.} |

Как видно из таблицы 2.1. тип финансовой устойчивости данного предприятия как на начало так и на конец года – кризисное финансовое состояние**,** при котором предприятие находится на грани банкротства.

Финансовое состояние организации за год ухудшилось СОС от -2018 до -2729, ΔСОС от -2503 до – 3200, что свидетельствует о снижении развития предприятия.

Для восстановления финансовой устойчивости на данном предприятии необходимо ряд востребованных и приносящих доход услуг. Например, аэрография автомобилей, шиномонтаж, автомойка.

Расчетный анализ относительных показателей финансовой устойчивости или финансовых коэффициентов представляет собой оценку состава и структуры источников средств организации и их использования. Результатом такого анализа должна стать оценка независимости организации от внешних кредиторов.

Относительная финансовая устойчивость включает в себя следующие коэффициенты.

1. Коэффициент капитализации (соотношение собственного и заемного капитала).

Показывает, сколько заемных средств предприятие привлекло на одну тысячу руб., вложенных в актив собственных средств

2. Коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами.

Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

3. Коэффициент финансовой независимости (автономии).

Он показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования.

Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятие.

4. Дополнением к этому показателю является коэффициент концентрации заемного капитала.

Эти два коэффициента в сумме: Ккс + К кп = 1

5. Коэффициент финансирования.

Определяет, какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств, а какая за счет заемных.

Чем больше превышает единицу, тем меньше зависимость предприятия от заемных средств. Ситуация, при которой величина коэффициента финансирования меньше 1 (большая часть имущества сформирована за счет заемных средств) свидетельствует об опасности неплатежеспособности и нередко затрудняет возможность получения кредита.

6. Коэффициент финансовой устойчивости.

Показывает, какая часть активов предприятия финансируется за счет устойчивых источников, а именно, собственных средств, средне- и долгосрочных обязательств.

7. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами.

Считается, что 60-80% запасов предприятия должны финансироваться за счет собственных источников.

8. Коэффициент маневренности.

Этот коэффициент показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Показывает, какая часть собственных средств находится в мобильной форме и позволяющая, относительно свободно, маневрировать этими средствами увеличивая покупки и изменяя номенклатуру продукции. Значение этого показателя может существенно меняться в зависимости от вида деятельности предприятия и структуры его активов, в том числе оборотных активов: в фондоемких производствах его нормальная величина должна быть ниже, чем в материалоемких, так как в этом случае значительная часть собственных средств является источником покрытия основных производственных фондов. С финансовой точки зрения, чем выше этот коэффициент, тем лучше финансовое состояние организации.

9. Коэффициент инвестирования.

Определяет, в какой степени внеоборотные активы покрыты собственными источниками.

Расчет коэффициентов относительной финансовой устойчивости для данного предприятия приведен в таблице 2.2.

**Таблица 2.2**

**Анализ показателей финансовой устойчивости.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Формула | Значения | | Оптим. значение |
| На начало периода | На конец периода |
| 1.Коэффициент капитализации | Ккап = | 14,6 | 27,6 | 1,5 |
| 2.коэффициент обеспеченности предприятия СОС | Кобес.сос = | -2,74 | -2.4 | 0,5 (>1) |
| 3.Коэффициент финансовой независимости (автономии) | Кф.н. = | 6,4% | 3.5% | 50% |
| 4.Коэффициент концентрации заемного капитала | Ккп = | 93.6% | 96,5% | Кф.н +Ккп =1 |
| 5.Коэффициент финансирования | Кфин = | 0,01 | 0,04 | 0,7K1,5 |
| 6.Коэффициент финансовой устойчивости | Кф.у. = | 6,4% | 3,5% | - |
| 7.Коэффициент обеспеченности запасов и затрат СОС | Кобес.зз. = | -416 | -580 | 60% - 80% |
| 8.Коэффициент маневренности | Кман = | -10,7 | -19,5 | 0,5 |
| 9.Коэффициент инвестирования | Кинв = | 0,08 | 0.05 | 1 |

Приведённые данные свидетельствуют о снижении финансовой устойчивости МП «ААТП» и повышении зависимости от внешних источников как на начало 93,6%, так и на конец отчетного периода 96,5%.

В связи с тем, что коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами равен -2,74 на начало года и -2,4 на конец года, соответственно структура баланса рассматриваемого предприятия признаётся неудовлетворительной, а само предприятие неплатежеспособным.

В начале отчетного периода коэффициент финансирования составлял 0,01, что намного меньше единицы, это свидетельствует о том, что предприятие было зависимо от заемных средств. В конце отчетного периода коэффициент финансирования составляет 0,04, что также меньше единицы (имущество предприятия сформировано за счет заёмных средств), что свидетельствует о неплатежеспособности.

Значение коэффициента маневренности, равное -10,7 на начало года и

-19,5 на конец отчётного периода показывает, что предприятие не может маневрировать собственными средствами.

Таким образом, видно, что финансовое состояние данного предприятия как на начало, так и на конец года – кризисное финансовое состояние**,** при котором предприятие находится на грани банкротства.

**2.2. Выведение предприятия из кризисной ситуации путем введения новой услуги – аэрографии**

Маркетинг – это выявление имеющихся нужд и потребностей целевых рынков, а так же их удовлетворение более эффективными способами, чем у конкурентов

Маркетинговые исследования – комплекс мероприятий по сбору и анализу данных о проблемах, связанных с маркетингом товаров и услуг.

Результаты анализа маркетинговых исследований рынка лежат в основе принятия любого решения. В России маркетинговые исследования проводят 30 – 40% фирм.

Маркетинговые исследования на МП «ААТП»:

1. Сформировали цель – ввести новую услугу аэрография.

2. Необходимо выявить, сколько людей захотели бы воспользоваться нашей услугой.

С помощью такого орудия исследования как анкета опросили 10 человек (имеющих транспорт) из них восемь захотели воспользоваться услугой. Двое аргументировали отказ за неимением возможности в финансовом плане.

Перенесём результаты маркетинговых исследований на население г.Ахтубинска. Население г. Ахтубинска составляет 52000 человек.

Х = 8\*52000/10 = 41600 человек захотели бы воспользоваться услугой

Критерии классификации рынков сбыта, выполненные с помощью бального метода.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование критерия | Максимальное количество баллов | Рынки | |
| г.Ахтубинск | г.Астрахань |
| 1.Ёмкость рынка | 5 | 5 | 5 |
| 2.Платежеспособность населения | 8 | 8 | 8 |
| 3.Имидж торговой марки | 10 | 10 | 6 |
| 4.Длительность  освоения рынка | 5 | 5 | 5 |
| 5.Условия выполнения услуги | 10 | 10 | 7 |
| 6.Предоставление дополнительных услуг (восстановление рисунка) | 10 | 10 | 7 |
| 7.Уровень цен на услугу | 8 | 8 | 5 |
| 8.Предоставляемые гарантии | 10 | 10 | 6 |
| 9.Наличие конкурирующей фирмы | 10 | 10 | 8 |
| ИТОГО | 76 | 76 | 57 |

Максимальное количество баллов 76, рассматривая г Ахтубинск как рынок сбыта получил 76 баллов из 76 возможных, поэтому выбираем для реализации идей рынок г.Ахтубинск.

Для нашего города этот вид услуги можно реализовать. В г.Ахтубинске находится Филиал Астраханского Художественного Училища имени Власова П.А., где выпускают таких специалистов: дизайнер и педагог- живописец. Талантливых специалистов, знающих что представляет собой аэрография и желающих работать в этой сфере наберётся около шести. На первое время МП «ААТП» достаточно будет двоих специалистов, согласятся работать они за 8000 рублей.

В г.Ахтубинске такой вид услуги вводится впервые, значит МП «ААТП» будет спокойно устанавливать цены не оглядываясь на конкурентов. Концепция к которой прибегнет МП «ААТП» называется «современный маркетинг».Объектом внимания будут являться потребности и интересы потребителей средства достижения цели – новая услуга, выход на новый сегмент рынка ,применение новых технологий, цель – получение прибыли за счёт максимального удовлетворения потребностей клиента. Сбыт можно наладить не только в г Ахтубинске, но и по Астраханской области.

3.3 Расчет затрат на проведение услуги.

Затраты на проведение услуги подразделяются на прямые и косвенные.

Прямые - это расходы, связанные с выполнением конкретной услуги (на материалы, специальное оборудование и др.).

Косвенные - расходы, связанные с выполнением нескольких услуг, управлением и организацией услуги. Все затраты рассчитываются по статьям расхода. Для расчетов сметной стоимости разработки используется показатель накладных расходов.

Прямые затраты (ПЗ) на выполнение услуги определяются суммированием экономически обоснованных планируемых затрат на:

* оплату труда;
* отчисления на социальное страхование;
* сырье и материалы;
* оборудование, инвентарь и приспособления;
* энергозатраты и воду на технологические цели;
* прочие.

Косвенные затраты на выполнение услуги определяются в размере 60% пропорционально сумме экономически обоснованных планируемых прямых затрат.

Общая сумма расходов обобщается, и является основой для определения сметной стоимости (цены) выполнения услуги (СС):

СС = (ПЗ + НР)\*N (2.1)

где: ПЗ — прямые затраты;

НР - накладные расходы (НР = 0,6 ПЗ);

Nпр — требуемая доходность, норма прибыли (Nпр = 20 %).

Фонд заработной платы участников. Для выполнения работ планируется привлечь двоих исполнителей, Соответственно, общая величина общего фонда заработной платы является суммой фондов заработной платы каждого исполнителя. МП «ААТП» планирует каждому платить по 8000 т.р.

Расчет величины общего фонда заработной платы (ОФЗП) определяется по формуле:

 (2.2)

где: ФЗПi- фонд заработной платы i-го участника.

ОФЗП = 8000 + 8000 = 16000

Отчисления на социальное страхование. Социальная защита работников осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде, распространяющимся на всех работающих граждан.

Размер отчислений на социальное страхование определяется суммированием по каждой базе начисления (i - му участнику )

Косс - коэффициент, отражающий установленную действующую величину отчислений в соответствующие государственные внебюджетные фонды обязательного страхования.

ЗП — заработная плата (или часть заработной платы), пропорционально которой производится расчет в соответствии с установленным действующим порядком отчислений в соответствующие государственные внебюджетные фонды обязательного страхования.

Рассчитанные данные приведем в таблицу 2.3.

**Таблица 2.3**

**Отчисления на социальное страхование.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудники | ЗП | ЕСН (26%) | ПФ (20%) | ФСС(3,2%) | ФМС(2,8%) |
| исполнитель | 8000 | 2080 | 1600 | 256 | 224 |
| исполнитель | 8000 | 2080 | 1600 | 256 | 224 |
| Итого | 16000 | 4160 | 3200 | 512 | 448 |

Затраты на использование оборудования, инвентаря и приспособлений. Стоимость использования оборудования складывается из: стоимости использования оборудования длительного использования (амортизируемого) и стоимости использования объектов, по которым амортизация не начисляется.

Стоимость использования амортизируемых объектов определяется в следующем порядке. Исходя из первоначальной стоимости и срока полезного использования, амортизируемых объектов, определяется размер годовых амортизационных отчислений по линейному методу начисления амортизации. Для выполнения аэрографии МП «ААТП» приобрело аэрограф и пульверизатор.

Расчеты по амортизируемому оборудованию приведем в таблицу 2.4.

Объекты основных средств со стоимостью не более 10000 руб. за единицу разрешается списывать на затраты на производство по мере отпуска их в производство или эксплуатацию.

**Таблица 2.4**

**Стоимость использования оборудования для выполнения аэрографии**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Первоначаль-ная стоимость оборудования, руб. (Кперв) | Годовая норма отчислений, % (Н) | Время использования оборудования, час | Стоимость использования оборудования, руб. |
| 1 | Аэрограф | 1500 | - | 250 | 1500 |
| 2 | Пульверизатор | 1000 | - | 230 | 1000 |
| Итого | | 2500 | - | 480 | 2500 |

Итоговые данные приведем в таблицу 2.5.

**Таблица 2.5.**

**Расчет затрат на оборудование, инвентарь и приспособления для выполнения аэрографии**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Единицы измерения | Количество | Затраты, руб. |
| 1 | Аэрограф | шт | 1 | 1500 |
| 2 | Пульверизатор | шт | 1 | 1000 |
| Итого | |  |  | 2500 |

Сырье и материалы. Фактическая стоимость сырья и материалов, принимаемая к расчету прямых затрат приведем в виде таблицу 2.6.

**Таблица 2.6**

**Расчет затрат на сырье и материалы для выполнения аэрографии**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Единицы измерения | Количество | Цена за 1 ед. продукции | Затраты, руб. |
| 1 | Краска | л | 2 | 250 | 500 |
| 2 | Лак | л | 1 | 1000 | 1000 |
| Итого | |  |  |  | 1500 |

Энергозатраты на выполнение аэрографии.

Затраты на электрическую энергию рассчитываются по формуле:

Зэ= Н\* ТОi\* Ц (2.3)

где: Н - установленная мощность электрооборудования (электроприбора), кВт/ч.;

ТОi - время использования электрооборудования, час;

Ц - цена одного кВт/ч (Ц=1,73 руб).

Расчеты приведем в таблицу 2.7:

**Таблица 2.7**

**Расчет энергозатрат на выполнение аэрографии**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование оборудования | Потребляемая мощность | Количество рабочих часов | Затраты, руб. |
| 1 | Аэрограф | 5 | 250 | 2162,5 |
| 2 | Пульверизатор | 2 | 230 | 795,8 |
| Итого: | |  | 480 | 2958,3 |

Затраты на воду дня технологических целей.

Затраты на воду для технологических целей рассчитываются по формуле:

Зв = Н\* ТОi \* Ц (2.4)

где: Н - установленный уровень потребления технологической воды, м3/ час;

ТОi - время использования источника водопотребления, час;

Ц - цена одного м3 (27,30 руб).

Расчеты приведем в таблицу 2.7

**Таблица 2.7**

**Расчет затрат на потребление воды для технологических целей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование оборудования | Водопотребление | Количество рабочих часов | Затраты, руб. |
|
| 1 | Аэрограф | 0,03 | 250 | 204,75 |
| 4 | Пульверизатор | 0,06 | 230 | 376,74 |
| Итого | | - |  | 581,49 |

Итоговые расчеты по затратам обобщаются и оформляются в виде сводной таблицы 2.8.

**Таблица 2.8**

**Затраты на проведение аэрографии**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Затраты, руб |
| Фонд заработной платы участников. | 16000 |
| Отчисления на социальное страхование | 8320 |
| Использование оборудования, инвентаря и приспособлений. | 2500 |
| Сырье и материалы. | 1500 |
| Энергозатраты на выполнение услуги. | 2958,3 |
| Вода для технологических целей. | 581,49 |
| Итого ПЗ: | 31859,79 |

В конечном итоге имеем:

Прямые затраты: ПЗ = 31859,79

Накладные расходы: НР = 0,6\*31859,79 = 19115,87

Сметная себестоимость (цена) выполнения :

СС = (31859,79+ 19115,87) · 0,2 = 10195,32

В текущем месяце специалисты по аэрографии выполнили три заказа на капоте машин. МП «ААТП» каждый рисунок продал за 20000 рублей, а в прошедшем месяце был один заказ, но его продали за 50000 рублей из за масштаба (аэрография на всю машину) и сложности (под кожу крокодила).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В условиях наступившего кризиса нужны механизмы, меры, направленные на поиск путей выхода из него, достижение «точки безубыточности», постепенного наращивания уровня рентабельности. Очевидно, что для этого понадобятся средства для покрытия неизбежных убытков, обоснования и реализации системы мероприятий, которые делятся на тактические и стратегические. Тактические (оперативные) мероприятия могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие неэффективных подразделений, сокращение персонала, производства и т. д.) и наступательными (маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, модернизация управления и пр.). оперативные мероприятия присущи «реактивному антикризисному менеджменту», который направлен на планирование и внедрение мероприятий, целью которых является восстановление докризисного состояния.

Стратегические мероприятия, совокупность которых образует «антиципативный антикризисный менеджмент», состоят в разработке общих целей, долгосрочных задач менеджмента: анализ и оценка положения предприятия, изучение производственного потенциала, разработка инновационной стратегии, общей концепции финансового оздоровления предприятия.

**-** заключение долгосрочных взаимовыгодных договоров с принимающей стороной.

Для улучшения финансового состояния предприятия можно предложить следующие рекомендации:

1. В связи с высоким удельным весом дебиторской задолженности предприятию необходимо больше уделить внимание на управление ею, а именно:

- установить контроль за состоянием расчетов с покупателями;

- следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;

- применение современных форм рефинансирования дебиторской задолженности путем учета векселей, поскольку вексель является высоколиквидным активом, который может быть реализован третьему лицу до наступления срока его погашения. Вексельное обязательство имеет значительно большую силу, чем обычная дебиторская задолженность. Увеличение удельного веса полученных векселей в общей сумме дебиторской задолженности свидетельствует о повышении ее надежности и ликвидности.

2. Повысить устойчивость финансового состояния путем:

- ускорения оборачиваемости капитала в текущих активах, в результате чего произойдет относительное его сокращение на рубль оборота;

- пополнения собственного оборотного капитала за счет внутренних источников.

Предприятию необходимо найти пути выхода из кризисной ситуации. Например, можно ввести новую услугу – аэрография.

Аэрография автомобилей прибыльный и востребованный вид услуги. На территории Ахтубинского района пока аэрографией никто не занимается ,это хорошо, так как у МП «ААТП» не будет конкурентов.

Отмечено, что условием устойчивого развития предприятия является разработка и реализация стратегии, как на основе методологии стратегического планирования, так и сетевого подхода. При этом общей тенденцией развития предприятия является переход к новому критерию эффективности, которым является польза клиента, что реально выражается в стремлении предложить клиенту приемлемое сочетание качества, стоимости, гибкости товара или услуги. Следует также указать на то, что предложения, связанные с организационно-методическим обеспечением устойчивого развития предприятия, могут быть использованы в рамках антикризисных программ предприятий.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 2009.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник .- 2-е изд., перераб. И доп. М.: Гардарика, 2008.

3. Друкер П. Рынок: Как выйти в лидеры: Практика и принципы. М., 2006.

4. Забелин П.В., Моисеева Н.К.. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008.

5. Кузык Б.Н. О долгосрочном прогнозировании и стратегии инновационного развития России в XXI веке // Экономическое возрождение России. - 2004. - 2. - С. 5–14.

6. Минцберг Г., Альстренд Б.,. Лэмрел Дж. Школы стратегий // Пер. с англ. /Под ред. Ю. Н.Каптуревского. СПб.: Издательство «Питер», 2008.

7. Портер М. Учебное пособие //Пер с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2008.

8. Попов С.А. Стратегическое управление. 17 – модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. М.: ИНФРА–М, 2008.

9. Петров А.А. «Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью предпринимательских структур» // По пути к возрождению: переход России на инновационный путь развития: Научн. тр. Российской научно-практической конференции — СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. - 310 с.

10. Петров А.А. Интеграция строительных предприятий как фактор повышения их организационно-экономической устойчивости // Экономическое возрождение России. - 2009. - 3(13). - С. 30–37.

11. Реген В. Особенности самоорганизации социально-экономических систем // Экономическое возрождение России. - 2008. - 3(5). - С. 45–50.

12. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А.Уткина. М.: Асс. Авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 2008.

13. Томпсон А.А.,. Стрикленд А.Дж Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов // Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева., М.И Соколовой. М.., 2008.

14. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. М.: «Издательство ПРИОР», 2008.

15. Тренев Н.Н. Предприятие его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для вузов. М.: «Издательство ПРИОР», 2009.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Понятие организационно-экономической устойчивости предприятия**

