**Министерство образования Российской Федерации**

**Санкт-Петербургский Государственный**

**инженерно-экономический университет**

Факультет предпринимательства и финансов

*Кафедра коммерческой деятельности и предпринимательства*

### КУРСОВАЯ РАБОТА

По

дисциплине

**“Экономическая оценка инвестиций”**

на

тему

**“ Разработка стратегических и оперативных мер по выводу предприятия из кризиса**”

**Выполнил:**

студент V курса гр. 3291 А.Е. Ефимов

**Проверил:**

доцент М.М. Волкова

#### Санкт-Петербург

#### 2003

Введение………………………………………………………………..3

Глава 1. Методика анализа финансового состояния предприятия…5

* 1. Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов…..5
  2. Коэффициент автономии……………………………………………….6
  3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств……….6
  4. Коэффициенты платежеспособности предприятия ………………….7
     1. Коэффициент абсолютной ликвидности………………………………………7
     2. Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)……………………………..8
  5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами………………………………………………………………9
  6. Коэффициент восстановления платежеспособности………………...10
  7. Рентабельность активов………………………………………………..11
  8. Норма чистой прибыли………………………………………………...12

Глава 2. Диагностика финансового состояния предприятия………12

2.1. Характеристика предприятия………………………………………………12

2.2. Анализ финансового состояния. 14

Глава 3. Стратегические и оперативные меры антикризисного управления.

3.1. Бизнес-план. 18

3.2. Организационная структура предприятия. 19

3.3. Оперативные меры по выводу предпрития из кризиса…………………...23

Заключение……………………………………………………………31

Список литературы…………………………………………………...33

Приложения

Введение

Антикризисное управление стало одним из самых "популярных" терминов в деловой жизни России. Однако его содержание расплывчато. Внимание может акцентироваться как на "лечении" кризиса, так и на мерах по его недопущению и механизме банкротства. Антикризисный менеджмент особо значим и необходим для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. В данной курсовой работе была поставлена цель выбрать методы диагностики финансового состояния предприятия, провести диагностику финансового состояния конкретного предприятия, дать рекомендации по стратегическому антикризисному управлению и разработать мероприятия по выходу из кризиса.

Объектом исследования выступает реальное предприятие энергетической промышленности г. Омска АК «Омскэнерго». представляет собой комплекс электростанций, котельных, электрических и тепловых сетей, связанных общностью режима работы и имеющих централизованное оперативно-диспетчерское управление.

В первой части изложена обобщенная методика анализа финансового состояния предприятия, являющаяся основным инструментом антикризисного менеджера.

Во второй части на основе вышеуказанной методики проведена оценка потенциального банкротства одного из реально действующих предприятий нашей области. В третьей части были сформулированы стратегические направления по преодолению кризиса и ряд мер оперативного воздействия.

Для решения вышеперечисленных задач была использована годовая бухгалтерская отчетность АК «Омскэнерго» за 2002 год, а именно:

* бухгалтерский баланс (форма № 1 по ОКУД),
* отчет о прибылях и убытках (форма № 2 по ОКУД)

Актуальность и практическая значимость темы настоящей курсовой работы обусловлена рядом причин.

Во-первых, в настоящее время, в российской экономике ключевой проблемой является кризис неплатежей, и добрую половину российских предприятий следовало уже давно объявить банкротами, а полученные средства перераспределить в пользу эффективных производств, что, несомненно, способствовало бы оздоровлению российского рынка.

Во-вторых, в условиях массовой неплатежеспособности российских хозяйствующих субъектов особое значение приобретают меры по предотвращению кризисных ситуаций, а также мероприятия, направленные на восстановление платежеспособности предприятия и стабилизацию его финансового состояния.

Глава 1. Методика анализа финансового состояния предприятия

Важнейшей составляющей системы антикризисного менеджмента является диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное упреждение и предотвращение приближающихся кризисных ситуации. Своевременная и качественная диагностика и профилактическая работа — главная задача управления предприятием вообще и кризисного, в частности. Работа по диагностике проводится в несколько этапов главными из которых являются:[13]

а) анализ финансового состояния, прогноз развития рыночной ситуации;

б) своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций;

в) умение обнаружить раньше не заметные для неспециалиста признаки грядущего неблагополучия предприятия.

* 1. Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов

Активы организации состоят из внеоборотных и оборотных активов. Поэтому наиболее общую структуру активов характеризует коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов, рассчитываемый по формуле:



Значение данного показателя в большой степени обусловлено отраслевыми особенностями кругооборота средств анализируемой организации. В ходе внутреннего анализа структуры активов следует выяснить причины резкого изменения коэффициента (если это имеет место) за отчетный период.[9]

* 1. Коэффициент автономии

Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств (сумма капитала и резервов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов за вычетом задолженности акционеров (участников) по взносам в уставный капитал и стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров) к совокупным активам.

Ka= \_\_\_собственные средства(стр.490+640+650-244-252)\_\_

совокупные активы

* 1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

Еще одним важным показателем структуры пассивов является коэффициент соотношения заемных и собственных средств, вычисляемый по формуле[9]

Кз/с= долгосрочные + краткосрочные обязательства(стр 590+стр.690)

собственные средства

Нормальные ограничения для коэффициентов: , означают, что обязательства организаций могут быть покрыты собственными средствами. Положительно оцениваются рост коэффициента автономии, свидетельствующий об увеличении финансовой независимости, и уменьшение коэффициента соотношения заемных и собственных средств, отражающее уменьшение финансовой зависимости[9].



* 1. Коэффициенты платежеспособности предприятия

Анализ платежеспособности предприятия является критической компонентой диагностики финансового состояния предприятия.

Платежеспособность предприятия выступает в качестве внешнего проявления финансовой устойчивости, сущностью которой является обеспеченность оборотных активов долгосрочными источниками формирования. Большая или меньшая текущая платежеспособность (или неплатежеспособность) обусловлена большей или меньшей степенью обеспеченности (или необеспеченности) оборотных активов долгосрочными источниками.

Для оценки платежеспособности предприятия используются три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

**1.4.1. Коэффициент абсолютной ликвидности**

Мгновенную платежеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какую часть краткосрочной задолженности может покрыть организация за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае надобности. Краткосрочные обязательства включают: краткосрочные кредиты банков и прочие краткосрочные займы, краткосрочную кредиторскую задолженность, включая задолженность по дивидендам, резервы предстоящих расходов и платежей, прочие краткосрочные пассивы. Показатель рассчитывается по формуле

.



Нормальное ограничение , распространенное в экономической литературе, означает, что каждый день подлежат погашению 20% краткосрочных обязательств предприятия или, другими словами, в случае поддержания остатка денежных средств на уровне отчетной даты (преимущественно за счет обеспечения равномерного поступления платежей от контрагентов) краткосрочная задолженность, имеющая место на отчетную дату, может быть погашена за 5 дней (1 : 0,2)[9].



* + 1. **Коэффициент покрытия или текущая ликвидность**

Прогнозируемые платежные возможности организации при условии погашения краткосрочной дебиторской задолженности и реализации имеющихся запасов (с учетом компенсации осуществленных затрат) отражает коэффициент покрытия:

.



Нормальное ограничение показателя: [9].



Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику платежеспособности предприятия при разной степени учета ликвидных активов, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Так, для поставщиков товаров (работ, услуг) наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности (). Потенциальные и действительные акционеры предприятия в большей мере оценивают его платежеспособность по коэффициенту покрытия ().



Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» установлена система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий. В целях обеспечения единого методического подхода при проведении анализа финансового состояния предприятий и оценки структуры их балансов, а также принятии на основе результатов данного анализа решений, определенных постановлением Правительства РФ Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) утверждены «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры предприятия».

Показателями для оценки удовлетворительности структуры баланса предприятия являются:

коэффициент текущей ликвидности;

коэффициент обеспеченности собственными средствами;

коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия и по методике расчета представляет собой коэффициент покрытия, рассмотренный выше.

* 1. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости[3]

.



Он определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог II раздела актива баланса).

* 1. Коэффициент восстановления платежеспособности

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности характеризует наличие реальной возможности у предприятия восстановить либо утратить свою платежеспособность в течение определенного периода.[3]



В качестве коэффициента платежеспособности, по которому осуществляется прогноз, в «Методических положениях...» выступает коэффициент покрытия, нормативное значение которого принимается равным 2.[3]

Прогноз изменения платежеспособности предприятия можно строить с помощью коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности также на основе значений коэффициентов абсолютной ликвидности, уточненной (текущей) ликвидности, общей платежеспособности и их нормативных значений. При этом возможны вариации продолжительности периода восстановления (утраты) платежеспособности в зависимости от целей анализа.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий:[3]

- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;

- коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1.

При наличии данных оснований, в случае, если коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, определенный исходя из значения периода восстановления платежеспособности, равного шести месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, имеет значение больше единицы, может быть принято решение о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.[3]

При отсутствии установленных оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, в случае, если коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, определенный исходя из значения периода утраты платежеспособности, равного трем месяцам, и установленного значения коэффициента текущей ликвидности, равного двум, имеет значение меньше единицы, может быть принято решение о том, что предприятие в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами (об утрате платежеспособности предприятия).[3]

* 1. Рентабельность активов

Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации.

Ра=\_\_\_\_Чистая прибыль\_\_\_\_\_\_

Совокупные активы

* 1. Норма чистой прибыли

Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации.  
Норма чистой прибыли измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

Нчп=Чистая прибыль

Выручка

Глава 2. Диагностика финансового состояния предприятия

2.1. Характеристика предприятия

**Организационная структура Общества**

В настоящее время Омская энергосистема является открытым акционерным обществом "Акционерная компания энергетики и электрификации "Омскэнерго" или сокращенно - ОАО АК "Омскэнерго" и представляет собой комплекс электростанций, котельных, электрических и тепловых сетей, связанных общностью режима работы и имеющих централизованное оперативно-диспетчерское управление.

В состав ОАО АК "Омскэнерго" входят 18 филиалов и Представительство Компании:  
5 теплоэлектроцентралей - ТЭЦ-2 (работающая в режиме котельной), ТЭЦ-3, ТЭЦ-4, ТЭЦ-5 и ТЭЦ-6 (строящаяся станция с действующей Кировской районной котельной - КРК); Тепловые сети; 4 электросетевых предприятия - Западные, Южные, Восточные и Северные электрические сети; "Омскэнергосбыт"; Производственно-ремонтное предприятие, специализированное ремонтное предприятие "Омскэнергоспецремонт", Учебный центр и др. вспомогательные подразделения.

**Основные направления деятельности Компании:**

* надежное и бесперебойное энергоснабжение потребителей Омского региона в оплачиваемом объеме
* эффективное использование топливно-энергетических ресурсов
* обеспечение энергетической безопасности региона
* уменьшение негативного воздействия на окружающую среду

**Географическое положение.**

Омская область - один из крупнейших в Западной Сибири регионов индустриально-аграрного типа с резко континентальным климатом. Территория - 139,7 тыс. кв. км, население около 2,5 миллионов человек, в том числе свыше 1 млн. человек проживают в г. Омске.  
В Омской области практически отсутствуют первичные энергоресурсы. До 90% ее промышленного потенциала сосредоточено в областном центре.

**Специфические особенности:**

* развитие комбинированного способа производства электрической и тепловой энергии на Омских ТЭЦ и теплофикации, как высшей формы централизованного теплоснабжения г. Омска
* дефицит мощности и электроэнергии около 30% - от общего электропотребления региона
* использование экибастузского угля - импортного для России, доля которого в структуре топливного баланса энергосистемы достигает до 60%

Такие особенности Омской энергосистемы говорят о том, что наряду со строительством собственных ТЭЦ, крайне важным является также развитие межсистемных связей с ЕЭС. Все это должно обеспечить не только надёжное энергоснабжение региона, но и оптимизацию режима работы энергосистемы с целью повышения её экономичности и экологичности.  
Электроснабжение Омской области осуществляется от расположенных в г. Омске ТЭЦ-3, 4 и 5 ОАО АК "Омскэнерго" и от ОЭС Сибири и ОЭС Казахстана. Потребность области в электроэнергии на 70% обеспечивается за счёт собственных источников Омских ТЭЦ и на 30% за счёт перетоков РЭС Казахстана по трем ВЛ-500 кВт и ОЭС Сибири по связям 110-220 кВт.

Основные показатели (для энергосистем и станций - технические).

Теплоснабжение промышленных и коммунально-бытовых потребителей г. Омска от ТЭЦ-2,3,4,5 и КРК ТЭЦ-6. Доля жилого фонда г. Омска, охваченного централизованным теплоснабжением от ТЭЦ АК "Омскэнерго", составляет около 70%.

2.2. Анализ финансового состояния

Финансовое состояние предприятия характеризуется составом и размещением средств, структурой их источников, скоростью оборота капитала, способностью предприятия погашать свои обязательства в срок и в полном объеме, а также анализом деловой активности предприятия

Данный анализ необходим для оценки удовлетворительности структуры баланса, возможности отнесения предприятия к категории банкротов, а также для оценки возможности восстановления платежеспособности за определенный период. Результаты анализа во многом определяют целесообразность восстановительных процедур, их характер и направленность.

Согласно методике рассчитываем соответствующие коэффициенты:

**Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода | Изменение, % |
| Ко/в=\_\_3250942\_\_\_\_=0,32  10150784 | Ко/в=\_\_3750540\_\_\_\_=0,38  9853816 | +18% |

Увеличение данного показателя на 18% по сравнению с началом отчетного периода можно объяснить незначительным увеличением оборотных активов и снижением внеоборотных. В виду того, что увеличение незначительно можно сказать, что с структура активов не претерпела серьезных изменений.

**Коэффициент автономии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода | Изменение, % |
| Ка=\_\_10014698+30185\_\_\_\_=0,43  10150784+12401726 | Ка=\_\_9889214+43927\_\_\_=0,42  9853816+13604356 | -2% |

Расчеты показывают, что коэффициент находится ниже нормативного (0,5), причем с тенденцией к уменьшению. Это говорит о недостаточной доли собственного капитала в имуществе организации и низкой финансовой независимости. Так как это коэффициент является важным для инвесторов и кредиторов, то можно прогнозировать сложности с дальнейшим получением кредитов, а также при поиске стратегического инвестора.

**Коэффициент соотношения заемных и собственных средств**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода | Изменение, % |
| Кз/с=\_\_1129024+2258004=0,34  10044883 | Кз/с=\_\_9889214+43927\_=0,37  9853816+13604356 | +9% |

Данный коэффициент находится в пределах нормы, но в то же время имеет тенденцию к увеличению, что корреллирует с увеличением коэффициента автономии, а это в свою очередь ухудшает финансовую независимость и устойчивость предприятия.

**Коэффициент абсолютной ликвидности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода | Изменение, % |
| Ка.л.=\_\_46919+15969\_\_\_\_\_\_\_\_=0,03  572722+1644124+10973 | Кa/л=\_\_379572+16274\_\_\_\_\_\_=0,15  809531+1800602+7223 | +400% |

Резкое увеличение коэффициента абсолютной ликвидности является следствием увеличения краткосрочных финансовых вложений. Тем не менее, данный коэффициент находится ниже допустимых пределов (от 0,2 до 0,25), что говорит о невысокой платежеспособности организации и что может отразиться на отношениях с поставщиками материальных ресурсов.

**Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода | Изменение, % |
| Кп=62888+1985380+460283+188635=1,21  2227819 | Кп=395846+1817021+778471+216336=1,23  2617356 | +1,5% |

Ограничением по данному критерию является , у нас же коэффициент в начале года был 1,21, а на конец года 1,23, что подтверждает низкую платежеспособность предприятия. Потенциальные и действительные акционеры предприятия в большей мере оценивают его платежеспособность по коэффициенту покрытия.



**Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| На начало отчетного периода | На конец отчетного периода | Изменение, |
| Коб=10044883-10150784=0,01  13401726 | Коб=9933141-9853816=0,06  13604356 | +0,05 |

Согласно «Методическим указаниям...» один из двух важнейших показателей, который может являться основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным при его величине Kоб<0,1.

В данном случае мы можем наблюдать категорическое несоответствие показателя норме.

**Коэффициент восстановления платежеспособности**

Так как мы имеем коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент покрытия (текущей ликвидности) ниже нормы, то применим следующую схему прогнозирования восстановления платежеспособности:

1. Периода восстановления платежеспособности – 6 месяцев

2. Нормативный коэффициент текущей ликвидности – 2

Кв.п.= \_1,23+0,5\*0,02\_\_=0,626

2

На основании данного результата можно сделать вывод о невозможности восстановления платежеспособности в течение указанного периода, так его значение менее 1.

**Рентабельность активов и Норма чистой прибыли**

Проанализировать рентабельность активов и норму чистой прибыли не представляется возможным, так как предприятие имело за отчетный период убытков на сумму 67780 рублей, а за предыдущий отчетный период на сумму 201498 рублей. Несмотря на то, что чистый убыток снизился на 66,4% предприятие остается убыточным.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие находится в сложном, кризисном финансовом положении и нуждается в незамедлительных комплексных мероприятиях по восстановлению платежеспособности и ликвидности. В первую очередь, необходимо тщательно проанализировать причины увеличения обязательств и сроков погашения дебиторской задолженности, оптимизировать основные статьи расходов и затрат, обеспечить увеличение собственных ресурсов и провести оптимизацию налоговых отчислений, что требует углубленного анализа соответствующих статей, краткосрочного и перспективного планирования при взаимодействии всех служб предприятия.

Глава 3. Стратегические и оперативные меры антикризисного управления

3.1. Бизнес-план

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.[8]

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.[8]

Таким образом, основное назначение бизнес-плана состоят:

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.

3.2. Организационная структура предприятия

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.[10]

Организационный потенциал — это совокупные возможности работников аппарата управления, выражаемые в объемах и видах работ, которые может выполнить руководство предприятия.[10]

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.

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.

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.

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.[13]

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.[6]

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.[6]

3.3. Оперативные меры по стабилизации финансового положения фирмы

В стабилизационную программу должен входить комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Сроки ее осуществления для предприятия, находящегося в зоне "ближнего" банкротства, крайне ограничены, ведь резервных фондов у него уже, , нет, а финансовые вливания на данном этапе извне исключены. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений.

В рамках "нормального" управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние долгосрочный аспект теряет свою актуальность ("нет будущего"), а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. [11]

Как было сказано выше, на предприятии сложилась сложная обстановка, требующая принятия незамедлительных мер. Среди них меры по работе с дебиторской задолженностью, реструктуризация задолженности, увеличение собственного капитала, повышение рентабельности производства.

**Работа по снижению дебиторской задолженности**

Доля дебиторской задолженности отдельных потребителей и групп потребителей в общей задолженности выглядит следующим образом:

- Промышленность - 12%  
- Транспорт и связь - 1%  
- Строительство - 1%  
- Сельское хозяйство - 10%  
- ЖКХ - 8%  
- Население - 35%  
- Местный бюджет - 3%  
- Федеральный бюджет - 1%  
- Прочие - 6%  
- ПТСК (бывший перепродавец теплоэнергии) - 24%

Работа по снижению дебиторской задолженности должна осуществляется на постоянной основе. Необходимо разработать конкретные мероприятия по погашению дебиторской задолженности и Программу по работе с "мертвой" задолженностью. С этой целью структура дебиторской задолженности должна уточняться ежемесячно с выделением задолженности, невозможной к взысканию.

Как видно из списка наибольшим должником является население – 35% общей задолженности. Для уменьшения этой доли необходима систематическая работа с населением. В целях повышения уровня сбора платежей и формирования в общественном сознании населения положительной мотивации к своевременной оплате потребленных энергоресурсов Омскэнергосбытом в 2002г. была проведена акция с участием работников АК Омскэнерго по работе с задолжниками по отоплению и горячему водоснабжению. Было охвачено 39 926 абонентов, 32 592 из которых вручены уведомления о задолженности. В следующем году должно быть запланировано проведение подобной акции с более широким охватом. В добавок к этомe имеет смысл сформировать списки задолжников из числа работников администрации города, области и районов; работников федеральных силовых структур и направить руководству названных организаций для принятия мер по взысканию задолженности. Нельзя забыть и про судебные меры воздействия, на злостных неплательщиков подать иски в суд с цель взыскания задолженности.

**Снижение коммерческих потерь.**

Работа по снижению коммерческих потерь электроэнергии в некоторых отделениях расчеты ведутся нерегулярно, потери не выявляются и на некоторых фидерах из месяца в месяц достигают 50-70%. Омскэнергосбытом, после передачи ему сбыта в районах области, на данный момент приняты следующие меры для снижения коммерческих потерь ЭЭ:  
- значительно улучшена обеспеченность приборами для технической проверки и выявления коммерческих потерь: приобретены и распределены новые приборы ВАФ, токоизмерительные клещи, образцовые переносные счетчики;  
Необходимо улучшить обеспечение автотранспортом, вычислительной техникой. Принять меры по подбору, замене и обучению специалистов.

Результатом всех этих мер должен стать реальный план организационно - технических мероприятий по снижению коммерческих потерь на 2004 г.

**Снижения издержек компании**

Для снижения издержек Компании на 2004 г. необходимо разработать разработана Программа управления издержками. Планируемая экономия снижения затрат на 2003 г. находилась на уровне 344 млн. руб., что составляет 5,5 % от себестоимости. В планах на следующий год важно увеличить эти показатели.  
Уже разработаны мероприятия по снижению сверхнормативных потерь электрической энергии (восстановление учета, проверка договоров и расчетов, выявление несвоевременной оплаты и т.д.) и тепловой энергии (ремонт тепловой изоляции и сальниковых компенсаторов, замена арматуры). От реализации мероприятий по снижению потерь энергии планируется сократить потери энергии на 7,4%.

**Продажа краткосрочных финансовых вложений**

Наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен, но в нашем случае есть некоторый резерв. В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать - они идут по той цене, по которой их готовы купить.

**Продажа дебиторской задолженности**

Несмотря на кажущуюся простоту данного решения, следует учитывать, что большой процент должников нашего предприятия приходится на население, а эту «дебиторку» реализовать не удастся. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять 100%, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, означает продажу по любой предлагаемой цене.

**Продажа инвестиций (деинвестирование)**

Деинвестирование может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли - если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса - верный путь к банкротству.

**Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы**

Этот путь стабилизации работы предприятия наиболее сложен и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать - это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации. Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом следующих правил.

В первую очередь продаже подлежат объекты непроизводственной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование (например, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха). Их функции передаются внешним подрядчикам.

Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). Отсутствие этих производств в будущем можно будет компенсировать как за счет покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах при необходимости.

В третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла. Их функции также передаются внешним поставщикам. В некоторых случаях объекты второй и третьей очередей целесообразно поменять местами.

В четвертую (последнюю) очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Оптимальным было бы решение их судьбы в рамках реструктуризации, а не стабилизационной программы. Продажу основных фондов скорее всего придется производить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем.

**Остановка нерентабельных производств**

Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. Критерии ранжирования производств здесь те же, что и при их ликвидации.

На данном этапе, как правило, совершаются две ошибки. Первая заключается в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как его продукция находит сбыт, хотя и по цене ниже фактической себестоимости. Это достаточно распространенная картина на предприятиях, где есть возможность искажения калькуляции себестоимости отдельных продуктов.

Вторая ошибка в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как нет средств на его консервацию. Консервация - мера, естественная для нормальных условий хозяйствования, но неприемлемая для кризисных, поскольку является еще одним выражением заботы о будущем. Если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, то оно должно быть остановлено без нее (исключение составляют лишь те ситуации, когда данная акция может вызвать аварию). При этом приход в негодность оборудования или затраты на его ремонт в дальнейшем представляют собой еще один пример маневра соответственно прошлыми и будущими денежными средствами. Причем восстанавливать оборудование придется, только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан.

**Выведение из состава предприятия затратных объектов**

Данное решение является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать. Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних. Отметим, что наличие дочерних обществ может пригодиться предприятию в случае арбитражных исков. Это позволит выиграть время, в течение которого права участия в данных обществах будут описаны, переданы кредиторам и затем реализованы (при условии, что ни денег на счету, ни дебиторской задолженности, ни краткосрочных вложений у предприятия уже нет).

**Реструктуризации долговых обязательств**

Сама по себе реструктуризация долгов не является специфическим инструментом антикризисного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника. Однако кризисная ситуация, с одной стороны, несколько облегчает реструктуризацию долгов, а с другой - оправдывает такие его формы, которые в нормальном состоянии неудовлетворительны.

**Выкуп долговых обязательств с дисконтом**

Данный способ выкупа - одна из наиболее желательных мер. Кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, поэтому и возникает возможность выкупить их со значительным дисконтом. Тонкость данного решения в рамках стабилизационной программы заключается в условиях, на которых можно провести выкуп:

* выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют текущую потребность в оборотных средствах, а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;
* сумма, которую можно потратить на выкуп долгов, зависит от уровня текущей потребности в оборотных средствах, т.е. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;
* допустимая цена выкупа долгов обусловливается собственным дисконтом предприятия, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

**Конвертация долгов в уставный капитал**

Она может быть осуществлена как путем расширения уставного фонда (при отсутствии формальных ограничений), так и через уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций). Строго регламентированных методов принятия такого решения нет, все определяется во время переговоров с кредиторами.

**Форвардные контракты на поставку электроэнергии**

Форвардные контракты на поставку электроэнергиипредприятия по фиксированной цене могут стать еще одним способом реструктуризации долгов. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

Заключение

В данной курсовой работе рассматривается важность анализа хозяйственной деятельности предприятия и антикризисного менеджмента. Основной целью анализа хозяйственной деятельности является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре актива и пассива, в расчётах с дебиторами и кредиторами. Актуальность и практическая значимость темы настоящей курсовой работы обусловлена рядом причин. Во-первых, в настоящее время, в российской экономике ключевой проблемой является кризис неплатежей, и добрую половину российских предприятий следовало уже давно объявить банкротами, а полученные средства перераспределить в пользу эффективных производств, что, несомненно, способствовало бы оздоровлению российского рынка. Во-вторых, в условиях массовой неплатежеспособности российских хозяйствующих субъектов особое значение приобретают меры по предотвращению кризисных ситуаций, а также мероприятия, направленные на восстановление платежеспособности предприятия и стабилизацию его финансового состояния.

В теоретической части рассматривается основания для признания предприятия неплатежеспособным. Приводится методика анализа деятельности предприятия, расчет показателей ликвидности и платежеспособности и деловой активности. Во второй части анализируется деятельность АК "Омскнэнерго", основываясь на методику, приведенную в первой части курсовой работы. В рекомендательной части варианты стратегических и оперативных мер по выводу предприятия из кризисной ситуации.

На основе проведенного анализа финансовой деятельности АК "Омскнэнерго" были сделаны следующие выводы. Финансовая устойчивость ухудшилась по ряду показателей, увеличились обязательства предприятия перед кредиторами. Все показатели, характеризующие платежеспособность находятся на уровне ниже нормы, что объясняется, в основном, наличием у предприятия значительной суммы кредиторской задолженность. Несмотря на то, что дебиторская задолженность немного уменьшилась, ее сумма остается внушительной.

Резкое уменьшение валовой прибыли привело к тому, что, несмотря на большие операционные доходы, после уплаты налога на прибыль, фирме не хватило средств на покрытие всех расходов, в результате чего убыток фирмы в отчетном периоде составил 67 тыс. руб., был сделан вывод о не эффективности использования имущества предприятия.

В целом на основе проведенного анализа, были сделаны выводы, свидетельствующие о проблемах, связанных, прежде всего, с текущим оперативным управлением финансами, управлению издержками и взысканию дебиторской задолженности. Управлению финансами на предприятии отводится, слишком, малая роль. По существу, управление финансами происходит на уровне бухгалтерской службы и руководителя предприятия. Поэтому необходимо организовать службу управления финансами и провести ряд мероприятий по улучшению финансового состояния в соответствии с данными рекомендациями. Необходимо продолжать работу по снижению издержек компании, а также работу по снижению и своевременному взысканию дебиторской задолженности.

Список литературы

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 27.09.02 № 127-ФЗ

2. Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20.05.94 №498 РГ 1994 27 мая

3. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса» от 12.08.94

4. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 **«**Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»

5. Ковалев А.П. Диагностика банкротства. - М.: Финстатинформ, 1995.

6. Основы маркетинга /Под ред. Е.П. Голубкова. - М.: ФИНПРЕСС, 1999.

7. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: ЭКМОС, 1997.

8. Уткин Э.А. Планирование и организация предпринимательской деятельности. - М.: ЭКМОС, 1997.

9. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: Инфра-М, 1999.

10. Свиридов А.К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 4.

11. Айвазян З.А., Кириченко В.В. Антикризисное управление: сущность стабилизационной программы // Эксперт. – 2001 - №8

12. www.arbitration.narod.ru

13. www.bankrotstvo.ru

14. www.omsk.elektra.ru