**Содержание**

**Введение**  2

 **Глава 1. Реструктуризация как инструмент стратегического развития**  **предприятия**

 **1.1.** Направления реструктуризации предприятия 5

 **1.2.** Реструктуризация – как метод повышения

конкурентоспособности предприятия 10

 **1.3.** Система механизмов и мероприятий по финансовому

 оздоровлению предприятия 16

**Глава 2. Производственно–экономическая деятельность ОАО «Модуль»**

 **2.1**.Производственная деятельность ОАО «Модуль» 25

 **2.2.** Анализ устойчивости финансового положения ОАО

«Модуль» 27

**Глава 3. Комплекс мероприятий по реструктуризации предприятия**

 **3.1**.Реструктуризация строительного предприятия как механизм его

 развития 44

 **3.2.**Реструктуризация систем управления ОАО «Модуль» 45

 **3.3.** Совершенствование систем управления технологическими

процессами ОАО «Модуль» 48

**Заключение**  51

**Список использованной литературы** 53

**Приложение** 55

 **Введение**

Современная экономическая действительность заставляет руководителей предприятий постоянно принимать решения в условиях неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность чревата различными кризисными ситуациями, результатом которых может стать несостоятельность или банкротство.

Процедура банкротства, сам термин "несостоятельное предприятие" в восприятии большинства людей ассоциируются с разрушением. И это отчасти верно – когда судья Арбитражного суда появляется в зале и зачитывает свое решение, где говорится: "Признать предприятие Х несостоятельным", единственное, что происходит дальше – это полное прекращение деятельности предприятия, его ликвидация и распродажа активов в счет погашения долгов. Объявление предприятия несостоятельным означает признание его банкротом как свершившийся факт и исключает какой-либо иной путь, кроме ликвидации.

Однако, эта картина – уже почти финал процесса несостоятельности, который к этому моменту времени нередко длится несколько месяцев. Но это не обязательный финал. На протяжении всего периода времени, когда в арбитражном суде слушается дело о банкротстве, законодательство дает предприятию возможность остановить этот процесс и выбрать другой путь, если появится надежда, что предприятие можно спасти. На практике для каждого шестого предприятия именно так и происходит, и для них запускается в действие свой план спасения. Этот план спасения основан на предусмотренной действующим законодательством возможности применения различных реорганизационных процедур. [[1]](#footnote-1)

Таким образом, очевидно, что существует некое множество реорганизационных процедур, применяемых при несостоятельности. Вместе с тем, существует также ряд смежных вопросов реструктуризации предприятия. Реорганизационные процедуры – это борьба за сохранение жизни предприятию, находящемуся на грани банкротства. К сожалению, необходимо признать, что огромный потенциал, заложенный в реорганизационных процедурах, до сих пор не используется практикой в полной мере. Более того, этот вопрос почему-то постоянно находится в тени внимания прессы. Очень часто можно прочесть в газетах или услышать по радио о том, что даже крупнейшие компании находятся в критическом состоянии, на грани разорения, о громадных задолженностях по уплате предприятиями налогов в бюджет и внебюджетные фонды, о растущей статистике неплатежей между предприятиями, о банкротстве то одного банка, то другого. Объявления о признании банкротом предприятий добровольно или в судебном порядке стали уже частью повседневной реальности. Но, к сожалению, все еще очень мало пишут и говорят об успешном опыте того, как удалось избежать банкротства путем кардинальной перестройки предприятия и введения внешнего управления.

Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие трудно прогнозируемые изменения экономической политики правительства, нестабильность финансового рынка. Это лишний раз подтвердилось во время мирового финансового кризиса 2008-2009 годов. В этой связи, особенно актуальной становится проблема управления несостоятельными предприятиями именно в условиях переходной экономики.

Только применение комплекса методов из различных разделов экономики может дать сегодня тот необходимый экономический эффект и вывести российские предприятия из того кризисного состояния, в котором они находятся.

Все вышеизложенное обуславливает актуальность избранной темы курсовой работы.

Цель работы состоит в разработке методических основ вывода строительного предприятия из сложившейся кризисной ситуации в условиях экономического спада 2007-2009 годов.

 Задачами курсовой работы является раскрытие термина реструктуризации – как инструмента стратегического развития предприятия; проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия; предложение программы реструктуризации строительного предприятия по выходу из кризиса.

Объектом курсовой работы являются строительное предприятие ОАО «Модуль», предположительно находящееся в кризисной ситуации.

Предметом работы является деятельность строительного предприятия по выходу из кризиса.

 **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

* 1. **Направления реструктуризации предприятий**

 Изменения последних лет в российской экономике породили новые понятия и ориентиры в деятельности предприятий: рынок, конкуренция и др. Смена «координат» привела к смещению акцентов на разработку стратегии развития компании: вместо ориентации на спущенный сверху план переход к управлению активами. В корне изменилась интенсивность и форма внешнего воздействия на деятельность предприятия. Возникли новые внешние стимулы, в частности интересы собственника. Значительно расширилось поле выбора у предприятия и в возможности развития своей деятельности, усложнения ее структуры, обнаружения новых, более прибыльных сфер функционирования. В рыночных условиях предприятие вынуждено в быстром темпе находить новые решения для критических ситуаций. Предприятия используют банковские кредиты, начинают производство пользующихся спросом товаров, сдают в аренду имущество и т. д.

 В изменении состояния предприятий России можно выделить две тенденции:

Негативную, связанную с предприятиями, находящимися в кризисной ситуации, на которых продолжается спад производства, снижение конкурентоспособности вплоть до остановки и банкротства;

Позитивную, связанную с предприятиями, которые не попали в кризисное состояние и продолжают нормально функционировать, или стабилизировали свое состояние, или обеспечивают рост объемов продаж, рентабельности, улучшения финансового состояния.

 По экспертным оценкам, более 40% российских предприятий убыточны, для них характерны задержки зарплаты, неплатежи в бюджет и т. п. и, как следствие, обострение социальной напряженности. Второй же, позитивный процесс, хотя и проявляется в гораздо более скромных показателях (по тем же оценкам – 10–15% предприятий), является поставщиком бесценного опыта, который необходим, чтобы переломить негативные тенденции и обеспечить подъем российской экономики.[[2]](#footnote-2)

 Для достижения положительных результатов на предприятии, необходима активизация его внутренних возможностей, существенное изменение стратегии, реорганизация и создание эффективной системы управления, иначе говоря - его реформирование. Оно предполагает последовательные изменения, ведущие от старой формы хозяйствования к новой, соответствующей изменившимся экономическим условиям. Без обеспечения комплексной программы реформирования убыточных предприятий, негативные тенденции в российской экономике не могут быть побеждены.

 Со стороны Правительства России был сделан реальный шаг в сторону реформирования предприятий – одобрена Концепция реформы предприятий и иных коммерческих организаций. В концепции отмечается, что только макроэкономических условий экономического роста недостаточно и необходимо сконцентрировать усилия на обеспечении эффективного развития предприятий как основного структурного элемента экономической системы России, стимулировании внутренних преобразований на предприятиях.

 Цель правительственной реформы – только содействовать внутренним процессам, способствующим улучшению управления в организации. В качестве стратегических задач реформируемым предприятиям при этом ставятся:

* наличие бизнес-планов на средне- и долгосрочную перспективу;
* переход на международные стандарты бухгалтерского учета;
* переход к уплате налога на добавленную стоимость и акцизов по мере отгрузки продукции;
* снижение неденежных расчетов вплоть до полного их прекращения.

Одним из направлений реформирования является структурная реорганизация, или, как еще говорят**,** реструктуризация предприятий. Этот процесс включает в себя повышение хозяйственной самостоятельности подразделений, достижение той или иной степени их экономического обособления, а так же связанные с этим процессы изменения ассортимента (его диверсификации); кадровой, финансовой и маркетинговой политики предприятия.

 Необходимо выделить следующие базовые принципы реструктуризации:

* не предоставляя свободы подразделениям, невозможно сделать их подвижными и инициативными, а все предприятие управляемым и быстро адаптирующимся к внешним изменениям;
* не все подразделения без серьезного реформирования достойны жизни;
* развитие и использование резервов возможно лишь при получении права самостоятельно использовать результаты своих действий.

В последнее время появился и набирает популярность еще один экономический термин – реинжиниринг. Под ним подразумевается коренная перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг обычно представляют как фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнеса в целях улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем.

 Существуют несколько принципов реинжиниринга:

* отказ от устаревших правил и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
* пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности;
* приведение к значительным изменениям показателей хозяйственной деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих). Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, что характерно для сегодняшней России.

 Однако, при высокой экономической эффективности реинжиниринга, существуют факторы, делающие его применение на российских предприятиях проблематичным. В первую очередь – это социальные причины, так как резкий отказ от существовавшей схемы, который присущ этому процессу, может крайне негативно сказаться на структуре рабочих мест, а ведь, пожалуй, главное требование государства к реформируемым предприятиям на сегодня – это сохранение текущего уровня занятости. Кроме того, реинжиниринг сам по себе является достаточно рискованным процессом, при котором реально существующая, но неудовлетворительно работающая модель заменяется на идеальную, то есть сконструированную искусственно, что всегда, а в условиях российской нестабильности – особенно, может привести к результатам, противоположным ожидаемым.

 Либерализация экономического процесса (свободное ценообразование, формирование основных элементов затрат, привлечение отечественного и зарубежного капитала) затрагивает прежде всего микроуровень. Она определяет кардинальные изменения внутри самого предприятия.

 Важно подчеркнуть ключевые особенности реформируемых российских компаний, отличающие их от зарубежных аналогов. Отличия обусловлены:

* нестабильной социально – экономической ситуацией;
* ограниченной поддержкой государством политики реформ предприятий и их реструктуризации в частности;
* недостаточной обеспеченностью реформ в области нормативно – правовой базы;
* слабой обеспеченностью компаний методической документацией при отсутствии квалифицированных консультационных услуг по проведению реструктуризации и формированию финансовой стратегии;
* неустойчивым финансовым состоянием компаний (часто речь идет о нерентабельных или убыточных компаниях, стоящих на грани банкротства);
* ограниченностью финансовой базы реструктуризации, т. е. сохраняющейся относительной изолированностью российских компаний от таких источников финансирования, как международные рынки капитала, кредиты крупных зарубежных банков и т. д.;
* недостатком высококвалифицированных управленческих кадров.[[3]](#footnote-3)

 Реструктуризация должна начинаться с разработки стратегической концепции компании по определению ее цели. Этой общей концепции должна соответствовать стратегия, которую необходимо выработать, прежде всего, для каждого подразделения, находящегося в составе фирмы.При этом важно установить степень взаимозависимости основных подразделений. Если планируется создать совместное предприятие с иностранными партнерами, то необходимо четко представлять стратегию и этого предприятия, предусматривая необходимые инвестиции. Только после этого можно моделировать организационную структуру, наиболее подходящую для осуществления стратегии компании. Необходимо определить системы управления компанией, людские ресурсы, сроки. Следует постоянно контролировать соответствие стратегии и организационной модели компании изменившимся условиям.

 Специальный вопрос – расчет затрат на процесс реструктуризации. Важно сконцентрировать усилия компании на той сфере, где реальны устойчивые конкурентные преимущества.

 Особая работа предстоит в связи с формированием рабочей группы для составления общего плана реструктуризации, обеспечения взаимодействия между подразделениями. Большое значение имеет обеспечение рабочей группы необходимой информацией.

 К началу процесса реструктуризации необходимо иметь ее четкий план и полностью представлять, какой предполагается получить результат, какие коренные изменения в деятельности компании произойдут. Реструктуризация компании – это долгосрочная стратегическая задача, требующая постоянных целенаправленных усилий. Важно, чтобы работа по разрешению временных кризисных ситуаций не сводила на нет долгосрочные стратегические действия, а служила бы их поддержкой.

 Реструктуризация связана с сокращением затрат за счет ликвидации ненужных или убыточных видов деятельности, улучшением качественного состава руководителей и всего персонала, однако она требует внедрения четких критериев оценки эффективности деятельности и точной системы отчетности. Процесс должен сопровождаться разработкой эффективных механизмов контроля (планы действий, отчеты о достигнутых результатах, личной заинтересованности и ответственности руководства).[[4]](#footnote-4)

##

## 1.2. Реструктуризация – как метод повышения конкурентоспособности предприятия

В последнее время при разработке основных направлений и программ выхода предприятия из кризиса основной акцент делается на внедрение в практику новых методов деятельности предпри­ятий в сегментах рынка, разработку маркетинговых программ, создание новых видов товаров и внедрение прогрессивных, как правило, западных технологий. Проблемам же реформирования, реструктуризации и реорга­низации как комплексов предприятий, так и основных видов их произ­водственной деятельности уделяется значительно меньше внимания. Причем вопросы конкурентоспособности товаропро­изводителей и реструктуризации производств рассматриваются не ком­плексно, а локально, в отрыве друг от друга, что неправомерно и ведет к негативным хозяйственным последствиям.

Современный этап развития рыночных реформ в России все более обостряет производственные, экономические, организационные и финансовые отношения между предприятиями как смежных, так и родственных видов деятельности. Стратегия подъема отечественных производств ста­новится главным направлением хозяйственной деятельности промышлен­ных предприятий практически всех отраслей народного хозяйства нашей страны.

Усиление конкуренции в эффективном производстве и реализации продукции между отечественными производителями, а также с зарубеж­ными поставщиками импортируемых в Россию товаров требует от нацио­нальных компаний и фирм мобилизации усилий для удержания позиций на отечественном рынке.

Как правило, предприятия преодолевают трудности, продиктованные внутренней российской и внешнеэкономической средой без достаточного содействия государства, при отсутствии сколько-нибудь развитой рыноч­ной структуры, без знания многими нашими предприятиями мирового опыта рыночного хозяйствования в условиях обостряющейся конкурен­ции. Однако мировой опыт показывает, что восстановление, стабилизация и последующее развитие экономики страны зависят в определенной мере от конкурентоспособности конкретных товаропроизводителей, их про­дукции.

Повышение конкурентоспособности российских товаров на отечественном и внешнем рынках уже давно поставлено в центр реформ в стране и ее промышленной политики, однако обеспечение конкурентоспособно­сти отраслей экономики и российских предприятий - товаропроизводите­лей еще не получило должного внимания законодательных и исполни­тельных органов власти. В этой связи не случайно в число приоритетов программ развития в рамках государственной и структурной политики России включена задача повышения конкурентоспособности отраслей с высокой степенью обработки, в том числе на базе развития кооператив­ных связей с иностранными компаниями.[[5]](#footnote-5)

При этом особо следует учитывать, что средняя степень износа ос­новных фондов промышленности уже превысила 50%. Доля технологиче­ского оборудования в промышленности с возрастом свыше 10 лет состав­ляет 65%, а его средний возраст перевалил за 15 лет. В металлургии дольше нормативного срока служат свыше 88% доменных печей, 86% прокатных станов. Свыше половины мощностей электростанций отрабо­тали проектный ресурс. Значительная часть магистральных нефтепрово­дов и газопроводов эксплуатируется от 20 до 30 лет и более. Износ транс­портных средств также превышает 60%.[[6]](#footnote-6)

Кроме того, издержки производства промышленной продукции в Рос­сии, по оценкам специалистов, выше, чем в Японии в 2,8 раза, США - 2,7, Франции, Германии, Италии - в 2,3, Великобритании - в 2 раза. Основные причины этого - большая стоимостная энерго- и металлоемкость, мень­шая производительность труда, отсталые технологии в производстве и управлении им, правовая, экономическая и институциональная неупоря­доченность хозяйственной деятельности как отдельных производств, так и целых отраслей.[[7]](#footnote-7)

В обобщенном показателе конкурентоспособности лю­бого предприятия отражаются итоги работы практически всех служб и подразделений (т.е. характеризуется состояние его внутренней среды), а также реакция его менеджмента на изменение внешних факторов воздей­ствия. При этом особенно важна способность руководства предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении потреби­телей, их вкусов и предпочтений и проводить на производстве соответст­вующие преобразования и реформы.

Для обеспечения качественного управления на предприятиях должны быть разработаны перспективные стратегии в области конкурентоспособ­ности, а также предусмотрены необходимые организационные меры по всем аспектам хозяйственного управления. Стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но их глав­ная задача - обеспечение предприятию определенных рыночных преиму­ществ перед конкурентами. Как показывает практика, в области совре­менного менеджмента это в первую очередь способность служб аппарата управления своевременно и точно оценивать состояние конкурентной среды, сильные и слабые стороны деятельности предприятия, угрозы, опасности и возможности, которые предоставляет производству рынок. Непрерывный мониторинг конкурентной среды - необходимое условие для аналитической оценки рыночной ситуации и ориентации производст­ва на удовлетворение потребностей рынка наиболее эффективным спосо­бом. В результате выводы о состоянии конкурентной среды должны быть основой инновационной политики предприятия.

Во все времена основным материальным носителем конкурентных качеств предприятия остается выпускаемая им продукция. Коммерческие характеристики товаров, а также степень их превосходства над аналогич­ными характеристиками товаров конкурентов являются центральным мо­ментом, определяющим способность предприятия успешно конкуриро­вать. Вместе с тем наличие конкурентоспособной продукции не всегда позволяет предприятию реализовать это преимущество из-за отсутствия опыта использования всего комплекса маркетинговых средств. В этой связи особо важное значение имеют проводимая в отрасли политика распределения продукции и способность предприятия своевременно доводить продукцию до конечных потребителей, учитывая, что эффектив­ность товаропроводящих сетей предприятия (включая систему продвиже­ния и реализации) является важной предпосылкой и условием его конку­рентоспособности.

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности пред­приятий. При этом она рассматривается как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конку­рентной стратегией функционирования и развития производства.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности.

Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры и функций управления: модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение про­изводственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота.

При анализе общей проблемы повышения конкурентоспособности на базе проведения реструктуризационных мероприятий, как правило, используется двухэтапная схема подготовки и реализации мер по реформированию предприятий. На первом этапе формируются ключевые положения конкурентной стратегии производства и сбыта, охватывающие цели, подцели и задачи, а также базовые и оперативные показатели. На втором - разрабатываются процедуры реструктуризации. В состав подготавливаемых мер целесообразно включить: анализ хозяйственной деятельности предпри­ятия с оценкой состояния внешней и внутренней среды, который заканчи­вается комплексной оценкой бизнеса и разработкой требований по ре­формированию; разработку общей концепции реструктуризации, ее на­правления и формы; мероприятия по проведению реструктуризации; оценку результатов и внесение корректив.

В результате на предприятии формируется единая система проведения преобразований для достижения конкурентоспособности как самого производства, так и выпускаемой продукции.

Реструктуризация, направленная на повышение эффективности функ­ционирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия, также может быть проведена на базе выделения отдельных подразделений, притом, что функциями внутри одного из них могут быть снабжение, разра­ботка продукта, технологических процессов, непосредственно производ­ство продукции, маркетинг и сбыт. Процесс выделения подразделения или части предприятия в отдельные компании включает в себя определе­ние подлежащих отделению активов, обязательств и персонала, а также их фактического отчуждения. Акционеры в результате получают акции образованной компании пропорционально их инвестициям в бизнес.

Подобное выделение производственных единиц по выпуску основных видов товаров осуществляется в результате анализа конкурентоспособно­сти продукции, что позволяет учесть требования рынка для повышения конкурентоспособности продукции, а также инвестиционной привлекательности этого производства для российских и иностранных инвесторов. Такой подход позволяет концентрировать высвобождаемые денежные средства и далее, исходя из общей стратегии, вкладывать их в развитие производства и его диверсификацию, т.е. пускать на создание производ­ства новой продукции. В результате происходит не простое автоматиче­ское перераспределение финансовых средств от приносящих прибыль подразделений к аутсайдерам, а нужное развитие обеспечивается корпо­ративным руководством, исходя из интересов работы и развития предприятия или компании в целом.[[8]](#footnote-8)

Производство слабо-конкурентоспособной продукции может выде­ляться в другую бизнес-единицу, главная цель которой - доведение ее до жизнеспособного состояния при снижении издержек с последующим вы­ходом на конкурентоспособный уровень. Из сказанного четко видны ос­новные принципы разделения на бизнес-единицы: разные рынки и потре­бители; разное техническое, технологическое и финансовое состояние производства продукции; разная степень конкурентоспособности произ­водств и товаров; разная степень инвестиционной привлекательности; разный уровень качества продукции.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в целом его организационная структура управления должна быть такой, чтобы работа основного и выделяемого производства была сфокусирована на всей конкретной продукции и на конкретном конечном потребителе. Система управления должна соответствовать стратегии реструктуризации. Изменение стратегии требует изменения организационной структуры управления, поэтому между ними должно быть обеспечено динамическое равновесие. Следует различать подразделения, вырабаты­вающие стратегию, и подразделения, ее реализующие. Первые, как пра­вило, играют более важную роль.

Для обеспечения непрерывности управления и недопущения сниже­ния эффективности компании в переходный период роль исполнительно­го органа стала выполнять управляющая компания, выделенная (распре­деленная) в недрах аппарата управления каждого завода. В дальнейшем должно произойти формирование полноценной организационной струк­туры компании и становление корпоративного центра с подразделениями совместного пользования. Компанией должна быть сформирована такая модель системы управления, которая в состоянии действовать и разви­ваться в соответствии с поставленными корпоративными целями и зада­чами, при постоянном диалоге с окружающей средой. Такая система управления базируется на высоком уровне самоорганизации.

Дальнейшее теоретическое раз­витие и внедрение этого подхода реструктуризационных мероприятий должно сыграть позитивную роль в усилении конкурентных позиций отечественных предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации.

## 1.3. Система механизмов и мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития. Финансовое оздоровление предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по следующим основным этапам.

1. Устранение неплатежеспособности. В какой бы степени не оценивался по результатам диагностики банкротства масштаб кризисного состояния предприятия, наиболее неотложной задачей в системе мер финансового оздоровления является восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным финансовым обязательствам с тем, чтобы предупредить возникновение процедуры банкротства.

2. Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия). Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления ряда аварийных финансовых операций, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечило длительное финансовое равновесие в процессе своего предстоящего экономического развития, т.е. создало предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости. Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе внесения определенных корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия. Скорректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия предприятия должна обеспечивать высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы его банкротства в предстоящем периоде.[[9]](#footnote-9)

Каждому этапу финансового оздоровления предприятия соответствуют определенные внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический.

Оперативный механизм финансового оздоровления, основанный на принципе «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию предприятия на неблагоприятное финансовое развитие и лишен каких-либо наступательных управленческих решений.

Тактический механизм финансового оздоровления, используя отдельные защитные мероприятия, в преимущественном виде представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития и выход на рубеж финансового равновесия предприятия.

Стратегический механизм представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

1.Ускоренная ликвидность оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* ликвидации портфеля краткосрочных финансовых вложений;
* ускорения инкассации дебиторской задолженности;
* снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
* снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
* уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации и других.

Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
* реструктуризации портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом отдельных из них в долгосрочные;
* увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита;
* отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия;
* ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
* аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других.

Цель этого этапа финансового оздоровления считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, т.е. объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отложенный характер.[[10]](#footnote-10)

 2. Тактический механизм финансового оздоровления представляет собой систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде.

Основным направлением обеспечения достижения точки финансового равновесия предприятием в кризисных условиях является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов. Такое сокращение связано с уменьшением объема, как операционной, так и инвестиционной деятельности предприятия и поэтому характеризуется термином «сжатие предприятия».

«Сжатие предприятия» сопровождаться мерами по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов. Чем в большей степени предприятие сможет обеспечить положительный разрыв соответствующих денежных потоков, тем быстрее оно достигнет точки финансового равновесия в процессе выхода из кризисного состояния.

Увеличение объема генерирования собственных финансовых ресурсов, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный размер операционного дохода;
* сокращения суммы постоянных издержек (включая сокращение управленческого персонала, расходов на текущий ремонт и т.п.);
* снижения уровня переменных издержек (включая
сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т.п.);
* осуществления эффективной налоговой политики, обеспечивающей минимизацию налоговых платежей по отношению к сумме дохода и прибыли предприятия (направленной на возрастание суммы чистой прибыли предприятия);
* проведения ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;
* своевременной реализации выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
* осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций (или привлечения дополнительного паевого капитала) и других.

Сокращение необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* снижения инвестиционной активности предприятия во всех основных ее формах;
* обеспечения обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга);
* осуществления дивидендной политики, адекватной кризисному финансовому развитию предприятия с целью увеличения чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;
* сокращения объема программы участия наемных работников в прибыли (в период кризисного развития должны быть существенно снижены суммы премиальных выплат за счет этого источника);
* отказа от внешних социальных и других программ предприятия, финансируемых за счет его прибыли;
* снижения размеров отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемых за счет прибыли, и другие.[[11]](#footnote-11)

Цель этого этапа финансового оздоровления считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий достаточную его финансовую устойчивость.

3. Стратегический механизм финансового оздоровления представляет собой систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его финансовой стратегии.

Возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, составляет произведение следующих четырех коэффициентов, достигнутых при равновесном его состоянии на предшествующем этапе антикризисного управления:

1)коэффициента рентабельности реализации продукции;

2)коэффициента капитализации чистой прибыли;

3)коэффициента левериджа активов (он характеризует «финансовый рычаг», с которым собственный капитал предприятия формирует активы, используемые в его хозяйственной деятельности);

4) коэффициента оборачиваемости активов.

Если базовые параметры финансовой стратегии предприятия остаются неизменными в предстоящем периоде, расчетный показатель будет оставлять оптимальное значение возможного прироста объема реализации продукции. Любое отклонение от этого оптимального значения будет или требовать дополнительного привлечения финансовых ресурсов (нарушая финансовое равновесие), или генерировать дополнительный объем этих ресурсов, не обеспечивая эффективного их использования в операционном процессе.

Если же по условиям конъюнктуры товарного рынка предприятие не может выйти на запланированный темп прироста объема реализации продукции или наоборот может существенно его превысить, для обеспечения новой ступени финансового равновесия предприятия в параметры его финансовой стратегии должны быть внесены соответствующие коррективы (т.е. изменены значения отдельных базовых финансовых показателей).

Таким образом, модель устойчивого экономического роста является регулятором оптимальных темпов развития объема операционной деятельности (прироста объема реализации продукции) или в обратном ее варианте — регулятором основных параметров финансового развития предприятия (отражаемых системой рассмотренных коэффициентов). Она позволяет закрепить достигнутое на предыдущем этапе антикризисного управления предприятием финансовое равновесие в долгосрочной перспективе его экономического развития.

Цель этапа финансового оздоровления считается достигнутой, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста предприятия обеспечивается соответствующий рост его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

Рассмотренные методы антикризисного управления свидетельствуют о широком диапазоне возможностей финансовой стабилизации предприятия за счет использования ее внутренних механизмов.

В системе стабилизационных мер и мер по антикризисному управлению, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации.

Санация предприятия может носить следующие основные формы:

* Слияние. Такая форма санации осуществляется путем объединения предприятия-должника с другим финансово устойчивым предприятием. В результате такого объединения предприятие-должник теряет свой самостоятельный юридический статус. Различают: горизонтальное слияние, в процессе которого объединяются предприятия одной отрасли; вертикальное слияние, которое объединяет предприятия смежных отраслей (например, производителей и потребителей сырья); конгломератное слияние, в процессе которого объединяются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями. Для предприятия санатора побудительным мотивом этой формы санации является обычно достигаемый эффект синергизма, а для санируемого предприятия — возможность сохранения рабочих мест и направленности производственной деятельности. В процессе слияния предприятия консолидируют бухгалтерскую отчетность;
* Поглощение. Эта форма санации осуществляется путем приобретения предприятия-должника предприятием-санатором (для последнего это является одной из форм инвестиций — приобретение целостного имущественного комплекса или основной части его активов). Для санатора эффект поглощения также связан с синергизмом. Санируемое предприятие при поглощении обычно теряет свой самостоятельный статус, хотя как юридическое лицо может сохраниться в виде дочернего предприятия;
* Разделение. Такая форма санации может быть использована для предприятий, осуществляющих многоотраслевую хозяйственную (производственную) деятельность. Эффект такой формы санации состоит в том, что за счет существенного сокращения общехозяйственного управленческого аппарата, непроизводственных и вспомогательных служб значительно сокращается сумма постоянных издержек, в связи с чем за счет эффекта операционного левериджа каждое новое выделенное подразделение быстрее может достичь точки безубыточности своей деятельности. Выделенные в процессе разделения предприятия получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса;
* Преобразование в открытое акционерное общество. Такая форма санации, осуществляемая по инициативе группы учредителей, позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия, обеспечить пути его выхода из кризиса и дать новый импульс его экономическому развитию. Условием такой санации выступает необходимость обеспечения учредителями минимального размера уставного фонда, установленного законодательством;
* Передача в аренду. Эта форма характерна в настоящее время для санирования государственных предприятий, при которой они передаются в аренду членам трудового коллектива. Условием осуществления такой формы санации является принятие на себя коллективом арендаторов долгов санируемого предприятия. Принципиально такая форма санации может быть использована и для предприятий негосударственных форм собственности;
* Приватизация. В этой форме санируются государственные предприятия. В настоящее время эта форма санации получила большое развитие. Условия и формы приватизации государственных предприятий регулируются обширной системой законодательных актов.

# Глава 2. ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОАО «МОДУЛЬ»

## 2.1. Производственная деятельность ОАО «Модуль»

ОАО «Модуль» – является субъектом малого предпринимательства. Предприятие образовалось в 1994 году и является строительной организацией. Юридический адрес: Новгородская область, Парфинский район, пос. Парфино, район площадки ПЭЗ СТО.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров:

Члены Совета директоров Общества избираются годовым общим собранием акционеров сроком на один год. Председатель Совета директоров Общества избирается членами данного Совета.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества. Генеральный директор организует выполнение решений, общего собрания акционеров Совета директоров с целью обеспечения прибыльности и конкурентоспособности Общества, его финансово-экономической устойчивости, заботится об обеспечении социальных гарантий персонала Общества. Деятельность Генерального директора Общества регламентируется Уставом, договором и Положением о Генеральном директоре Общества.

Генеральный директор решает все вопросы кадрового обеспечения в пределах своей компетенции, руководясь при этом действующим законодательством о труде.

Целью Общества являются удовлетворение потребностей предприятий, организаций, учреждений, граждан, в товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов сотрудников и его акционеров.[[12]](#footnote-12)

В это же время сложилась организационная структура, представленная на рисунке 1, работающая без изменений по сегодняшний день.

**Генеральный директор**

Секретарь

Главный инженер

Юридический отдел

Начальник

участкака

Главный бухгалтер

 АХО

Участок про-ва

Бухгалтерия

Транспортный отдел

 Склад

Рис. 1. Организационная структура ОАО «Модуль»

Основные поставщики материалов и комплектующих:

- ООО «Сплав» – комплектующие и материалы из ПВХ (рамы, штапик, фурнитура и пр.);

- ООО «Пластмаркет» – Плиты-сендвич для перегородок из ПВХ;

- ОАО «Вюрт»– Стекло (листы М1 1600x2300, М2 1500x2300).

Данные организации являются основными поставщиками материалов и комплектующих для участка по производству. Отношения налажены более чем пятилетним сотрудничеством.

Поставки происходят по мере необходимости, по заявке поставщика в течение нескольких дней.

Оплата происходит авансовыми платежами по мере того, как сумма авансового платежа заканчивается.

В случае если платеж не прошел, поставщики разрешают получение материалов без оплаты, т. е. допускается задержка платежа (товарный кредит).

Номенклатура продукции (изделия ПВХ): окна пластиковые; двери пластиковые; перегородки пластиковые; стеклопакеты.[[13]](#footnote-13)

**2.2. Анализ устойчивости финансового положения ОАО «Модуль»**

Проведение предварительной оценки финансового положения.

Для оценки динамики финансового положения предприятия следует сгруппировать статьи баланса в аналитический агрегированный баланс, в котором статьи актива подбирают по признаку ликвидности, а статьи пассива – по срочности обязательств. Преимущество аналитического баланса состоит в том, что в нем сведены и представлены в удобном для анализа виде все основные показатели, характеризующие финансовое положение предприятия.

Формирование статей актива аналитического баланса.

Текущие активы = итого раздела 2 баланса («оборотные активы») – Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты).

Высоколиквидные активы = «денежные средства» + «краткосрочные финансовые вложения».

Дебиторская задолженность = «краткосрочная дебиторская задолженность».

Материально-производственные запасы = величина суммарных запасов и затрат.

Фиксированные активы = итого раздела 1 баланса + Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты).

Формирование статей пассива аналитического баланса.

Текущие пассивы = итог раздела 5 баланса («краткосрочные пассивы») – «доходы будущих периодов» - «резервы предстоящих расходов и платежей».

Краткосрочные обязательства = «Заемные средства».

Кредиторская задолженность = «кредиторская задолженность».

Долгосрочные обязательства = итог раздела 4 баланса («долгосрочные пассивы»).

Собственный капитал = итог раздела 3 («капитал и резервы») + «доходы будущих периодов» + «резервы предстоящих расходов и платежей».

В таблице 1 представлен аналитический баланс ОАО «Модуль»

Таблица 1

Аналитический баланс ОАО «Модуль», тыс. руб.[[14]](#footnote-14)

|  | Статьибаланса | По состоянию на 31.12.2007 | По состоянию на 31.12.2008 | По состоянию на 31.12.2009 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Актив** |  |  |  |  |
| Текущие активы |  *290-230* | *5902529* | *4845304* | *3591375* |
| в том числе: |
| высоколиквидные активы |  260+250 | 170445 | 314868 | 250933 |
| дебиторская задолженность |  240 | 719960 | 725117 | 743495 |
| товарно-материальные запасы |  210 | 4953814 | 3757361 | 2565827 |
| Фиксированные активы |  *190+230* | *922389* | *907176* | *821950* |
| **БАЛАНС** |  **300** | **6824918** | **5752480** | **4413325** |
| **Пассив** |  |  |  |  |
| Текущие пассивы |  *690-660-640* | *268089* | *343949* | *459217* |
|  |
| кредиторская задолженность | 620 | 241441 | 343893 | 449217 |
| краткосрочные обязательства | 610 | 19457 | 0 | 10000 |
| Долгосрочные обязательства | *590* | *607* | *371* | *0* |
| Собственный капитал |  *490+660+640* | *6 556 222* | *5 408 160* | *3 954 108* |
| **БАЛАНС** | **700** | **6824918** | **5752480** | **4413325** |

Финансовое положение предприятия, в значительной степени, зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Активы динамичны по своей природе. В процессе функционирования предприятия величина активов и их структура претерпевает постоянные изменения. Оценку прогрессивности имевших место качественных изменений в структуре средств и их источников, а также динамику этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

Вертикальный анализ показывает структуру средств предприятия и их источников. Необходимость и целесообразность проведения вертикального анализа обусловлена тем, что относительные показатели, в определенной степени, сглаживают негативное влияние инфляционных процессов, которые могут существенно искажать абсолютные показатели финансовой отчетности и тем самым затруднять их сопоставление в динамике. Вертикальному анализу можно подвергать либо исходную отчетность, либо модифицированную отчетность (с укрупненной или трансформированной номенклатурной статей).

Горизонтальный анализ отчетности заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Горизонтальный и вертикальный анализы взаимодополняют друг друга. Поэтому, на практике нередко строят аналитические таблицы, характеризующие как структуру отчетность бухгалтерской формы, так и динамику отдельных ее показателей.

По этому принципу построены следующие аналитические таблицы. В них отражена структура, динамика и структурная динамика актива и пассива баланса.

В таблице 2 приведен вертикальный анализ статей баланса ОАО «Модуль».

Таблица 2

Вертикальный анализ статей баланса ОАО «Модуль», тыс. руб.[[15]](#footnote-15)

|  | По состоянию на 31.12.07 | % к валюте баланса | По состоянию на 31.12.08 | % к валюте баланса | Отклонение, в % пунктах | По состоянию на 31.12.09 | %к валюте баланса | Отклонение, в % пунктах |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **Актив** |
| *Текущие активы* | *5902529* | *86,5* | *4845304* | *84,2* | *+2,9* | *3591375* | *81,3* | *-2,3* |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| высоколиквидные активы | 170445 | 2,6 | 314868 | 5,5 | *-0,2* | 250933 | *5,7* | *+2,9* |
| дебиторская задолженность | 719960 | 10,5 | 725117 | 12,6 | *-4,2* | 743495 | *16,8* | *+2,1* |
| Налог на добавленную стоимость | 58310 | 0,9 | 47910 | 0,8 | *+0,1* | 31120 | *0,7* | *-0,1* |
| товарно-материальные запасы | 4953814 | 72,5 | 3757361 | 65,3 | *+7,2* | 2565827 | *58,1* | *-7,2* |
| *Фиксированные активы*  | *922389* | *13,5* | *907176* | *15,8* | *-2,9* | *821950* | *18,7* | *+2,2* |
| **БАЛАНС** | **6824918** | **100** | **5752480** | **100** | *-* | **4413325** | **100** | *-* |
| **Пассив** |
| *Текущие пассивы* | *268089* | *4* | *343949* | *6* | *-4,4* | *459217* | *10,4* | *+2* |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| кредиторская задолженность | 241441 | 3,5 | 343893 | 6 | *-4,2* | 449217 | 10,2 | *+2,5* |
| краткосрочные обязательства  | 19457 | 0,3 | 0 | - | *-0,2* | 10000 | 0,2 | *-0,08* |
| *Собственный капитал* | *6556222* | *96* | *5408160* | *94* | *+4,4* | *3954108* | *89,6* | *-2* |
| **БАЛАНС** | **6824918** | **100** | **5752480** | **100** | **-** | **4413325** | **100** | - |

По результатам вертикального анализа можно сделать следующие выводы:

* за рассматриваемые периоды замечено увеличение доли кредиторской задолженности;
* доля высоколиквидных активов в структуре текущих активов увеличилась;
* доля собственного капитала уменьшилась;
* увеличилась доля текущих пассивов.

В ходе горизонтального анализа определяются относительные изменения статей баланса за рассматриваемые периоды (таблица 3).

 Таблица 3

Горизонтальный анализ статей баланса ОАО «Модуль», тыс. руб.[[16]](#footnote-16)

| Наименование показателя | По состоянию на 31.12.07 | По состоянию на 31.12.08 | По состоянию на 31.12.09 | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | **Темп роста, в %**  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  **Актив** |
| Текущие активы | 5902529 | 4845304 | 3591375 | +1057225 | +1253929 | **120** | **130** |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| Высоколиквидные активы | 170445 | 314868 | 250933 | -144423 | +63935 | **50** | **130** |
| Дебиторская задолженность | 719960 | 725117 | 743495 | -5157 | -18378 | **99** | **97** |
| товарно-материальные запасы | 4953814 | 3757361 | 2565827 | +1196453 | +1191534 | **130** | **150** |
| Фиксированные активы  | 922389 | 907176 | 821950 | +15213 | +85226 | **101** | **110** |
| **БАЛАНС** | **6824918** | **5752480** | **4413325** | **+1072438** | **+1339155** | **120** | **130** |
|  **Пассив** |
| Текущие пассивы | 268089 | 343949 | 459217 | -75860 | -115268 | **80** | **70** |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| кредиторская задолженность | 241441 | 343893 | 449217 | -102452 | -105324 | **70** | **80** |
| краткосрочные обязательства  | 19457 | 0 | 10000 | +19457 | -10000 | **-** | **-** |
| Долгосрочные обязательства | 607 | 371 | 0 | +236 | +371 | **160** | **-** |
| Собственный капитал | 6 556 222 | 5 408 160 | 3954108 | +1148062 | +1454052 | **120** | **4140** |
| **БАЛАНС** | **6824918** | **5752480** | **4413325** | **+1072438** | **+1339155** | **120** | **130** |

Результаты горизонтального анализа показали:

* за рассматриваемые периоды (конец 2007 г. – конец 2009 г.) имущество ОАО «Модуль» уменьшилось на 2 411 593 руб.;
* собственный капитал ОАО «Модуль» за рассматриваемые периоды имеет существенное уменьшение;
* текущие активы уменьшились за счет уменьшения суммы товарно-материальных запасов;
* как отрицательную динамику следует отметить повышение кредиторской задолженности.

Таблица 4

Сравнение динамики активов и финансовых результатов, тыс. руб.[[17]](#footnote-17)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | на 31.12.07 г. | на 31.12.08 г. | на 31.12.09 г. | Абсолютноеотклонение«+», «-» | **Темп роста,****в %** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | **7** | **8** |
| Величина активов предприятия | 6824918 | 5752480 | 4413325 | -1072438 | -1339155 | **120** | **130** |
| Выручка от реализации | 349836,0 | 310854,0 | 236863,0 | -38982 | -73991 | **110** | **130** |
| Прибыль от реализации | 57,0 | 703,0 | 1954,0 | -646 | -1251 | **8** | **40** |

Результаты сравнения динамики активов и финансовых результатов ОАО «Модуль» показали, что:

* темп роста выручки существенно меньше темпа роста прибыли, что говорит о неэффективности деятельности предприятия в целях получения прибыли;
* если темпы роста выручки и прибыли больше темпов прироста активов, то в отчетном периоде использование активов было более эффективным, чем в предшествующем периоде.

По результатам предварительного анализа можно сказать, что в целом финансовое положение ОАО «Модуль» неустойчивое.

Для более обоснованного заключения о финансовом положении ОАО «Модуль» необходимо проведение более глубокой оценки устойчивости финансового положения предприятия, показателей деловой активности и рентабельности, а также прогнозирования вероятности банкротства.

Анализ имущества ОАО «Модуль» и источников его финансирования.

Финансовая оценка имущественного потенциала предприятия представлена в активе баланса. Непосредственно в отчетных формах можно видеть достаточное число абсолютных показателей, не только описывающих величину основных средств, запасов, средств в расчетах, но и взаимодополняющих друг друга, а потому позволяющих получить разнообразную характеристику имущества предприятия. Таким образом, показатели данного блока позволяют получить представление о «размерах» предприятия, величине средств, находящихся под его контролем, и структуре активов. Структура показателей, характеризующих имущественное положение предприятия, представлены на рис. 2.

Рис. 2. Структура показателей оценки имущественного положения предприятия.

* Величина контролируемых предприятием средств;
* Величина чистых активов

Абсолютные

показатели

Показатели оценки

имущественного потенциала

предприятия

Относительные

показатели

* Доля внеоборотных активов;
* Доля основных средств;
* Доля активной части основных средств;
* Показатели изменения основных средств;
* Показатели ликвидности и платежеспособности

Для обеспечения своей уставной деятельности ОАО «Модуль» имеет собственные и привлеченные средства и имущество, которые отражаются в его балансе. Средства ОАО формируются из следующих источников: целевого финансирования; средств, получаемых по договорам; доходов хозяйственной деятельности; банковских кредитов и займов; иных поступлений.

Ответственность за расходование средств ОАО «Модуль» в соответствии с утвержденным бюджетом несет генеральный директор.

В таблице 5 представлены абсолютные величины по видам активов, изменения абсолютных величин и удельных весов, значения и изменения коэффициента соотношения оборотных и внеоборотных активов за отчетный период.

 Таблица 5

Анализ структуры активов предприятия[[18]](#footnote-18)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютные величины, тыс. руб. | **Удельные веса (%) в общей величине активов** | Изменения |
| посостоянию на 31.12.07 г. | посостоянию на 31.12.08 г. | посостоянию на 31.12.09 г. | в абсолютныхвеличинах, руб. | **темп роста,****в % пунктах** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | **55** | **56** | **77** | 8(3 – 2) | 9(4 – 3) | **10****(3/2)\*****100%** | **11****(4/3)\*****100%** |
| Внеоборотные активы | 921420 | 906548 | 821034 | **13,5** | **15,7** | **18,6** | -14872 | -85514 | **102** | **110** |
| Оборотные активы | 5903498 | 4845932 | 3592291 | **86,5** | **84,3** | **81,4** | -1057566 | -1253641 | **122** | **135** |
| Итого активов | 6824918 | 5752480 | 4413325 | **1100** | **1100** | **1100** | -1072438 | -1339155 | **119** | **130** |
| **Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов** | **6,4** | **5,3** | **4,3** | **-** | **-** | **-** | **-1,1** | **-1** | **121** | **123** |

Более конкретный анализ структуры активов и ее изменения проводится по таблицам 6 и 7, отдельно в отношении каждого укрупненного вида активов.

 Таблица 6

Анализ структуры внеоборотных активов предприятия[[19]](#footnote-19)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показате-ли | Абсолютныевеличины, тыс. руб. | **Удельные веса (%) в общей величине внеоборотных активов** | Изменения |
|  | по состоянию на 31.12.07 г. | по состоянию на 31.12.08 г. | по состоянию на 31.12.09 г. | В абсолютныхвеличинах,руб. | **Темп роста,****в %** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | **6** | **7** | 8(3 – 2) | 9(4 – 3) | **10****(3/2)\*****100%** | **11****(4/3)\* 100%** |
| Нематериальныеактивы | 10 | 260 | 770 | **0,001** | **0,03** | **0,1** | +250 | +510 | **4** | **34** |
| Основные средства | 735670 | 724698 | 715362 | **79,8** | **80** | **87,1** | -10972 | -9336 | **102** | **101** |
| Незавершенное строительство | 185707 | 180603 | 104870 | **20,1** | **19,87** | **12,8** | -5104 | -75733 | **103** | **172** |
| Долгосрочные финансовые вложения | 33 | 987 | 32 | **0,003** | **0,1** | **0,003** | +954 | -955 | **3** | **3,2** |
| Прочие внеоборотные активы | - | - | - |  |  | **-** | - | - | **-** | **-** |
| **Итого внеоборотных активов** | **921420** | **906548** | **821034** | **100** | **100** | **100** | **-14872** | **-85514** | **102** | **110** |

В данном случае наибольшая часть внеоборотных активов представлена производственными основными средствами и незавершенным строительством, что характеризует ориентацию на создание материальных условий расширения основной деятельности предприятия.

Далее подробно рассмотрим структуру оборотных активов предприятия и проведем ее анализ, который представлен в таблице 7.

 Таблица 7

Анализ структуры оборотных активов предприятия[[20]](#footnote-20)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютныевеличины, тыс.руб. | **Удельные веса (%) в общей величине оборотных активов** |  Изменения |
| по состоянию на 31.12.07 г. | по состоянию на 31.12.08 г. | по состоянию на 31.12.09 г. | В абсолютныхвеличинах, руб. | **темп роста,****в %** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | **6** | **7** | 8(3 – 2) | 9(4 – 3) | **10****(3/2)\*100****%** | **11****(4/3) \*100%** |
| Запасы | 4953814 | 3757361 | 2565827 | **83,9** | **77,5** | **71,4** | -1196453 | -1191534 | **132** | **146** |
| НДС по приобретенным ценностям | 58310 | 47910 | 31120 | **1** | **0,98** | **0,89** | -10400 | -16790 | **122** | **154** |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | 969 | 628 | 916 | **0,01** | **0,01** | **0,02** | -341 | +288 | **154** | **69** |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 719960 | 725117 | 743495 | **12,19** | **14,96** | **20,69** | +5157 | +18378 | **99,3** | **97,5** |
| Денежные средства | 170445 | 314868 | 250933 | **2,9** | **6,5** | **7** | -144423 | +63935 | **54** | **125** |
| Прочие оборотные активы | 0 | 48 | 0 | **-** | **0,001** | **-** | +48 | -48 | **-** | **-** |
| **Итого оборотных активов** | **5903498** | **4845932** | **3592291** | **100** | **100** | **100** | **-1057566** | **-1253641** | **122** | **135** |

Исследования изменения структуры активов организации позволяет получить важную информацию. Так, например, уменьшение доли оборотных средств в имуществе может свидетельствовать о:

* формировании структуры активов, способствующей уменьшению оборачиваемости средств организации;
* сворачивании производственной базы;
* искажении реальной оценки основных фондов вследствие существующего порядка их бухгалтерского учета и т.п.

При различной эффективности использования оборотных средств уменьшение запасов в одном случае может быть оценено как свидетельство снижения объемов деятельности, а в другом случае – как следствие снижения деловой активности и соответствующего увеличения периода оборота средств.

В таблице 8 произведен подробный анализ структуры запасов ОАО «Модуль».

 Таблица 8

Анализ структуры запасов предприятия[[21]](#footnote-21)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютныевеличины, тыс. руб. | **Удельные веса (%) в общей величине запасов предприятия** | Изменения |
| по состоянию на 31.12.07г. | по состоянию на 31.12.08г. | по состоянию на 31.12.09г. | В абсолютныхвеличинах, руб. | **Темп роста,****в %**  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | **6** | **7** | 8 | 9 | **10** | **11** |
| Сырье и материалы | 132930 | 117514 | 118235 | **2,7** | **3,1** | **4,6** | -15416 | +721 | **113** | **99** |
| Затраты в незавершенном производстве  | 4816742 | 3635207 | 2444400 | **97,2** | **96,7** | **95,3** | -1181535 | -1190807 | **133** | **149** |
| Готовая продук-ция и товары | 3855 | 4529 | 3063 | **0,08** | **0,12** | **0,095** | +674 | -1466 | **85** | **148** |
| Расходы будущих периодов | 287 | 111 | 129 | **0,005** | **0,003** | **0,005** | -176 | +18 | **259** | **86** |
| **Итого запасов** | **4953814** | **3757361** | **2565827** | **100** | **100** | **100** | **-1196453** | **-1191534** | **132** | **146** |

При изучении структуры запасов основное внимание целесообразно уделить выявлению тенденций изменения таких элементов текущих активов, как сырье, материалы и другие аналогичные ценности, затраты в незавершенном производстве, готовая продукция и товары для перепродажи, товары отгруженные.

Значительный удельный вес в текущих активах занимают затраты в незавершенном производстве, это может свидетельствовать о:

* с одной стороны, о снижении производства;
* с другой стороны, о замедлении оборачиваемости капитала в связи с увеличением продолжительности производственного цикла.

Уменьшение удельного веса производственных запасов может свидетельствовать о:

* снижении производственного потенциала организации;
* нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, вследствие которой значительная часть текущих активов иммобилизована в запасах, чья ликвидность может быть невысокой.

Таким образом, анализ структуры собственных и заемных средств необходим для оценки рациональности формирования источников финансирования деятельности предприятия и его рыночной устойчивости, а, главное, выработки финансовой стратегии. Если в активе баланса отражаются средства предприятия, то в пассиве - источники их образования.

Капитал – это средства, которыми располагает субъект хозяйствования для осуществления своей деятельности с целью получения прибыли.

Формируется капитал предприятия как за счет собственных (внутренних), так и за счет заемных (внешних) источников.

Основным источником финансирования является собственный капитал. Основным источником пополнения собственного капитала является прибыль предприятия. Если предприятие убыточное, то собственный капитал уменьшается на сумму полученных убытков.

К внутренним источникам формирования капитала относятся: чистая прибыль предприятия; амортизационные отчисления; фонд переоценки имущества; доход от сдачи в аренду имущества.

Внешними источниками являются: выпуск акций; безвозмездная финансовая помощь; прочие внешние источники.

Заемный капитал – это кредиты банков и финансовых компаний, займы, кредиторская задолженность, лизинг, коммерческие бумаги. Он подразделяется на долгосрочный (более года) и краткосрочный (до года). Увеличение доли заемного капитала в структуре источников финансирования влечет за собой рост финансового риска, снижение резервного заемного капитала и рост средневзвешенной стоимости капитала предприятия.

При анализе динамике и структуры капитала, следует учитывать, что, от того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала, во многом зависит финансовое положение предприятия и его устойчивость. Привлечение заемного капитала в разумных пределах выгодно, поскольку затраты на его обслуживание списываются на себестоимость, т.е. уменьшают налогооблагаемую прибыль.

Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены.

* По *степени принадлежности* используемый капитал подразделяется на собственный (IV раздел баланса) и заемный (V и VI разделы баланса).
* По *продолжительности использования* различают долгосрочный постоянный (перманентный) - IV и V разделы баланса и краткосрочный - VI раздел баланса.

Структуру пассивов характеризует коэффициент соотношения заемных и собственных средств (нормальное ограничение к < 1), равный отношению заемных средств к собственному капиталу предприятия. Такое ограничение показателя означает, что обязательства предприятия могут быть покрыты собственными средствами. Положительно оценивается уменьшение коэффициента соотношения заемных и собственных средств, отражающее уменьшение финансовой зависимости. Но отношение заемных и собственных средств может превышать единицу при условии, что отношение краткосрочных пассивов и перманентного капитала не превышает единицы.

Следовательно, от того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала, во многом зависит финансовое положение предприятия.

Проведем анализ структуры пассивов предприятия:

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (стр.450+стр.590+стр.690-стр.640/стр.490).

На 31.12.2007 г.: 6036995/6553883 = 0,92

На 31.12.2008 г.: 5052208/5375827= 0,94

На 31.12.2009 г.: 3693299/3922283= 0,94

 Данные для анализа структуры пассивов баланса сведены в таблицу 9.

 Таблица 9

 Анализ структуры пассива баланса предприятия[[22]](#footnote-22)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютныевеличины, тыс.руб. | **Удельные веса (%) в общей величине источников средств** | Изменения |
|  | по состоянию на 31.12.07г. | по состоянию на 31.12.08г. | по состоянию на 31.12.09г. | в абсолютныхвеличинах, руб. | **темп прироста****в %**  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | **6** | **7** | 8(3 – 2) | 9(4 – 3) | **10****(3/2)****\*100%** | **11****(4/3)\*100%** |
| Собственный капитал  | 6553883 | 5375827 | 3922283 | **52** | **51,6** | **51,5** | -1178056 | -1453544 | **-22** | **-37** |
| Заемные средства  | 6036995 | 5052208 | 3693299 | **48** | **48,4** | **48,5** | -984787 | -1358909 | **-19** | **-37** |
| **Итого источников средств** | **12590878** | **10428035** | **7615582** | **100** | **100** | **100** | **-2162843** | **-2812453** | **-21** | **-37** |
| **Коэффициент соотношения заемных и собственных средств** | **0,92** | **0,94** | **0,94** | **-** | **-** | **-** | **+0,02** | **-** | **+2** | **-** |

 В Таблице 10 рассмотрим структуру капитала ОАО «Модуль».

 Таблица 10

 Анализ структуры капитала предприятия[[23]](#footnote-23)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютныевеличины, тыс. руб. | **Удельные веса (%) в общей величине капитала** | Изменения |
|  | по состоянию на 31.12.07г. | по состоянию на 31.12.08г. | по состоянию на 31.12.09г. | в абсолютныхвеличинах, руб. | **темп прироста****в %**  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | **5** | **6** | **7** | 8(3 – 2) | 9(4 – 3) | **10****(3/2)\*****100%** | **11****(4/3)\*****100%** |
| Уставный капитал | 5767185 | 4675555 | 3233380 | **88** | **86,98** | **82,4** | -1091630 | -1442175 | **123** | **145** |
| Добавочный капитал | 775628 | 696624 | 689000 | **11,8** | **12,95** | **17,6** | -79004 | -7624 | **111** | **101** |
| Нераспределенная прибыль  | 11070 | 3648 | -97 | **0,2** | **0,07** |  | -7422 | -3745 | **303** |  |
| **Итого собственных средств** | **6553883** | **5375827** | **3922283** | **100** | **100** | **100** | -1178056 | -1453544 | **122** | **137** |

Из таблицы 10 видно, что основную часть собственных средств ОАО «Модуль» составляет уставный капитал. В 2009 году он снизился и составил 145 %.

Анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости ОАО «Модуль».

Рассчитаем финансовую устойчивость ОАО «Модуль»:

1. Показатели наличия источников формирования запасов и затрат:
	1. Наличие собственных оборотных средств:

На 31.12.2007 г.: СОС = 6553883-921420 = 5632463

На 31.12.2008 г.: СОС = 5375827-906548 = 4469279

На 31.12.2009 г.: СОС = 3922283-821034 = 3101249

* 1. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат:

На 31.12.2007 г.: СД = 5632463 + 607 = 5633070

На 31.12.2008 г.: СД = 4469279 + 371 = 4469650

На 31.12.2009 г.: СД = 3101249+0 = 3101249

* 1. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат:

На 31.12.2007 г.: ОИ = 5633070+19457 = 5652527

На 31.12.2008 г.: ОИ = 4469650+0 = 4469650

На 31.12.2009 г.: ОИ = 3101249 +10000 = 3111249

1. Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками формирования:
	1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств:

На 31.12.2007 г.: ΔСОС = 5632463 – 4953814 = +678649

На 31.12.2008 г.: ΔСОС = 4469279 – 3757361 = +711918

На 31.12.2009 г.: ΔСОС = 3101249 – 2565827 = +535422

* 1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат:

На 31.12.2007 г.: ΔСД = 5633070 – 4953814 = +949077

На 31.12.2008 г.: ΔСД = 4469650 – 3757361 = +712289

На 31.12.2009 г.: ΔСД = 3101249 – 2565827 = +535422

* 1. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат:

На 31.12.2007 г.: ΔОИ = 5652527 – 4953814 = + 698713

На 31.12.2008 г.: ΔОИ = 4469650 – 3757361 = + 712289

На 31.12.2009 г.: ΔОИ = 3111249 – 2565827 = +545422

 Результаты расчетов сведены в таблицу 11.

 Таблица 11

 Анализ обеспеченности запасов источниками, тыс. руб.[[24]](#footnote-24)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | на31.12.2007 г. | на31.12.2008 г. | на31.12.2009 г. | **Абсолютное****отклонение****«+», «-»** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | **6** | **7** |
| Собственный капитал | 6553883 | 5375827 | 3922283 | **-1178056** | **-1453544** |
| Долгосрочные заемные средства | 607 | 371 | 0 | **-236** | **-371** |
| Наличие собственных оборотных средств | 5632463 | 4469279 | 3101249 | **-1163184** | **-1368030** |
| Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов | 5633070 | 4469650 | 3101249 | **-1057330** | **-1243270** |
| Краткосрочные кредиты и заемные средства (стр. 610) | 19457 | 0 | 10000 | **-19457** | **+10000** |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств | +678649 | +711918 | +535422 | **+33269** | **-176496** |
| Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов | +949077 | +712289 | +535422 | **-236788** | **-176867** |
| Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов | +698713 | +712289 | +545422 | **+13576** | **-166867** |

Таким образом, анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости показал, что ОАО «Модуль» обладает абсолютной финансовой устойчивостью в основном за счет высокого уровня собственного капитала.

ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Реструктуризация строительного предприятия как механизм его развития

Задача управления ОАО «Модуль» включает работы, которые охватывают подготовку и принятие руководящих решений с целью руководства и управления всеми производственными работами на предприятии. В связи с этим особое значение приобретает бухгалтерский учет на предприятии, он должен полностью включать и оценивать все текущие документы, которые характеризуют производственный процесс.

Частные задачи производственного процесса и их связь с процессом создания стоимости могут рассматриваться как "стоимостная цепочка", которая расположенные до и после непосредственно процесса изготовления продукции (производственного процесса).

В современных условиях главными задачами развития экономики является повышение эффективности производства, а также занятие устойчивых позиций предприятия на внутреннем и международном рынках.

Для осуществления эффективной деятельности любому предприятию необходимо проводить анализ своей деятельности в динамике за несколько лет, чтобы была возможность выявить недостатки своей работы и принять меры по их ликвидации.

В данной работе был проведен анализ устойчивости финансового положения ОАО «Модуль» за 2007 - 2009 годы. Цель работы заключалась в том, чтобы на основе документов бухгалтерской отчетности рассмотреть финансовое положение в аспекте финансовой независимости его от внешних источников.

Оценка устойчивости финансового положения ОАО «Модуль» показала, что предприятие имеет устойчивое финансовое положение, но при этом наблюдается низкая эффективность финансовой деятельности. Однако, все коэффициенты финансовой устойчивости соответствуют рекомендуемым значениям.

По результатам выше произведенных расчетов может быть принято следующее решение - произвести реорганизацию строительной фирмы. Это поможет фирме сущест­вовать в сложных рыночных условиях и наладить свою производственную деятельность.

Строительные организации по производству изделий из ПВХ в России удовлетворяют потребности граждан в изготовлении пластиковых окон, пластиковых дверей и перегородок. В последние пять лет происходит перераспределение рынка строительных мате­риалов между строительными организациями.

Повышение спроса изделия из ПВХ вызвано социальными факторами, такими как, увеличение дохода у населения. Экономическими факторами, такими как, доступность в кредитовании или рассрочке оплаты.

Однако, повышение спроса влечет за собой и повышение предложения. В данный момент конкуренция очень высока и такое маленькое предприятие может проиграть на рынке.

Повсеместно строительный сектор сталкивается с конкурентным рынком и внедренными в него для различных нужд инфраструктурами.

В Новгородской области размер предприятий по изготовления изделий из ПВХ увеличился в 3 раза в течение последних 5 лет.[[25]](#footnote-25)

Средние цены на изделия из ПВХ снизились. Например, в 2007г средняя цена за пластиковое окно (стандартного размера) составляло 17000 р., в 2009 14000 р. Причем цены на сырье и материалы не снижаются с такой скоростью.[[26]](#footnote-26)

##

## 3.2. Реструктуризация систем управления ОАО «Модуль»

Глубокие социально-экономические изменения, развитие демократизации, изменение социальных ценностей, стремление к участию в управлении производством, а также возрастающие сложность и взаимозависимость организаций и окружающей среды приводят к пониманию, что выработка плодотворных идей и предложений о перспективах развития организации не является специальной прерогативой его руководителей. Более того, необходимо создать систему управления, которая использовала бы знания, умения и навыки работников всех уровней и подразделений организации. Одновременно этой системе должна быть адекватна организационная структура управления ОАО «Модуль». Это непременное условие эффективности управления предприятием.

Совсем небольшой опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на ОАО «Модуль» подтвердил не высокую их эффективность. Отчетливо проявился ряд недостатков стратегического планирования. Скорее всего, главной причиной является то, что на ОАО «Модуль» внедрение стратегического планирования осуществлялось в рамках морально устаревших организационных структур управления, без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля. Руководители ОАО «Модуль» по прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросом оперативного управления. Выявилась необходимость обеспечить связь между разработкой и реализацией стратегических планов. Процедуры внутрифирменного планирования потребовалось дополнить реструктуризацией организационной структуры и механизмов управления.

Реструктуризация существующей системы управления ОАО «Модуль» и изыскание внутренних резервов - наиболее быстрый и недорогой путь стабилизации. Очень часто для того, чтобы "поднять" предприятие, не нужно ломать все до основания, а затем строить новое. Порой бывает достаточно улучшить управление, ужесточить финансовую дисциплину и управление издержками, повысить эффективность работы с дебиторами, пересмотреть маркетинговую политику, цены, изменить систему закупок и ассортимент, поработать с человеческим фактором (изменить мотивацию поведения сотрудников). В таком случае даже при существующей структуре возможно увеличить доходы и рентабельность до 20-30%.

К тому же руководство ОАО «Модуль» может сделать все необходимое в этом направлении самостоятельно или с привлечением консультантов. Хорошим помощником в этом могут стать информационные технологии. Они позволят не только контролировать многочисленные бизнес-процессы предприятия, но и увязать их в единую прозрачную систему, удобную для управления.

Итак, есть несколько основных направлений, в рамках которых ведется поиск внутренних резервов ОАО «Модуль»: управление издержками (затратами), дебиторской задолженностью, финансами, закупками, ассортиментом, себестоимостью, маркетингом, ценообразованием, сбытовой сетью и персоналом.

Организационная структура ОАО «Модуль», способствующая реализации принципов стратегического планирования и управления развивалась эволюционно по мере развития самой концепции управления. Для усиления реструктуризации систем управления ОАО «Модуль»:

1. Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.
2. Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе.
3. Освободить руководителей от повседневной работы, связанной с оперативным управлением производством.
4. Повысить оперативность принимаемых решений.
5. Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способность расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и, тем самым, повысить конкурентоспособность фирмы.

По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управления экономикой и финансами организации в целом.

## 3.3. Совершенствование систем управления технологическими процессами ОАО "Модуль"

Реструктуризируя систему управления предприятия необходимо одновременно совершенствовать и систему управления технологическими процессами. Наиболее подходящим вариантом в этой ситуации является создание стратегических хозяйственных подразделений.

Стратегические хозяйственные подразделения ОАО «Модуль» будут представлять собой направление производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и т.д. Каждое стратегическое хозяйственное подразделение ОАО «Модуль» должно иметь свою собственную генеральную цель. Оно должно быть в состоянии осуществлять комплексное стратегическое планирование - продукции, рынков, мощностей и т.п.

Стратегическое подразделение ОАО «Модуль» может представлять собой отдел маркетинга. Ответственность за каждое направление как в кратко-, так и долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего-директора. Управляющий отвечает за стратегию своего стратегического хозяйственного подразделения. Он должен быть готовым отстаивать, в пределах своих полномочий, интересы стратегического хозяйственного подразделения в области технологий, производства, капитальных вложений, которые определяют успех направления на рынке.

Таким образом, стратегические хозяйственные подразделения ОАО «Модуль» создаются для целей стратегического управления, и как следствие происходит наложение ещё одной организационной структуры на уже существующую. Хотя существующая иерархическая структура должна сохраняться ещё некоторое время в целях управленческого контроля, создаются новые рынки для стратегических нововведений, новый организационный подход, позволяющий объединить под руководством одного линейного управляющего - директора структурного хозяйственного подразделения - все факторы стратегического порядка.

Выбор той или иной структуры реструктуризации систем управления технологическим процессом ОАО "Модуль" определяется многими факторами: организационной структурой предприятия, её специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования и т.п.

Реструктуризация систем управления технологическим процессом в юридически самостоятельные организации целесообразно в отношении подразделений, которые отвечают ряду условий, в том числе:

* имеют относительно обособленный технологический процесс;
* могут быть обособленны территориально и имущественно без ущерба для основной организации;
* производят или могут производить значительный объем продукции и услуг, потребляемых на внешнем рынке;
* способны обеспечить (сразу или в ближайшей перспективе) свою деятельность на условиях коммерческого расчета и самофинансирования.

В непосредственном подчинении ОАО «Модуль» целесообразно сохранить подразделения, деятельность которых жизненно важна для обеспечения нормального функционирования предприятия.

Быстрое нарастание изменений во внешней среде ОАО «Модуль», демонополизация и обострение конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках делают особенно актуальными разработку и внедрение реструктуризации систем управления технологическим процессом ОАО «Модуль». Решение этой задачи следует осуществлять поэтапно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

Выделение также, отдела сбыта готовой продукции в отдельную структурную единицу позволит увеличить количество заказов, соответственно производство и сбыт готовой продукции, а как следствие прибыль. В отделе сбыта должно работать два менеджера, один занимается корпоративными клиентами, второй частными лицами.

**Заключение**

 Многим из российских предприятий, если они собираются работать по правилам рынка и стремиться к успеху в новых условиях, необходимо выработать новые навыки. В компаниях, где одни и те же люди вынуждены одновременно заниматься работой по различным направлениям, делать это очень трудно. Руководству компаний рано или поздно придется принять решение о реструктурировании компании. Прежде чем компания приступит к процессу реструктурирования, ее руководство должно иметь четкий план предстоящего процесса, понять, чего он потребует и какими будут затраты, и представить, каким должен быть результат.

 Процесс реструктурирования начинается с четкого формулирования общей стратегической цели и разработки реалистической стратегии для каждого вида ее деятельности и соответствующего подразделения. Учитывая условия на будущих рынках и специфику будущих конкурентов, что необходимо для того, чтобы каждое предприятие оказалось прибыльным? Выполнимы ли эти требования? Какие ключевые изменения необходимо произвести? К организационной разработке можно приступить тогда, когда есть ответы на эти вопросы.

 В основе разработки организационной структуры должна лежать стратегия, разработанная отдельно для каждого вида деятельности. Поддерживать стратегию и обеспечивать ее осуществление должна соответствующая структура. Чтобы подразделения могли успешно работать, своевременное поступление информации должно обеспечиваться логичными и ясными системами. Подбор сотрудников должен осуществляться на основе как их умений и навыков, так и готовности брать на себя ответственность и решать незнакомы задачи. Успешно работающие предприятия набирают таких сотрудников, которые могут обеспечить эффективную поддержку выбранной стратегии. Предприятию, строящему стратегические планы, полагаясь на традиционно слабое руководство, выжить не суждено.

 Процесс реструктурирования нацелен не на решение отдельных простых хозяйственных задач, а на решение сложных, комплексных проблем, осуществление укрупненных операций. Цель реструктуризации – в том, чтобы устранить, в частности, те административно – бюрократические операции и звенья, ликвидация которых не отразится негативно на уровне управления.

Очень важно, чтобы процесс реструктурирования был, в конечном итоге, направлен на то, чтобы не только каждое звено бизнеса действовало продуктивно, но и на то, чтобы вся система была нацелена на получение максимального эффекта мультипликации, т. е. того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом.

Оценка устойчивости финансового положения ОАО «Модуль» показала, что предприятие имеет устойчивое финансовое положение, но при этом наблюдается низкая эффективность финансовой деятельности.

По результатам произведенных расчетов принято следующее решение - произвести реорганизацию строительной фирмы. Это поможет фирме сущест­вовать в сложных рыночных условиях и наладить свою производственную деятельность.

По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управления экономикой и финансами организации в целом. Эффективное планирование позволит достаточно четко отрегулировать деятельность предприятия. Контроль за поставками и расходом сырья и материалов обеспечит бесперебойное и качественное производство продукции. Как следствие получение прибыли. Организация отдела сбыта позволит наладить работу цеха. Основной задачей менеджеров является работа с корпоративными клиентами и частными лицами, прием заказов на изготовление изделий из ПВХ.

**Список использованной литературы**

1. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за 2008, 2009 и 2010 годы с приложениями).
2. Устав открытого акционерного общества «Модуль»
3. Реестр хозяйственных договоров ОАО «Модуль»
4. Методические указания по проведению анализа финансового состояния //Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 №16
5. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий. М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000.
6. Антиризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006.
7. Белых Л. П., Федотова М. А., Реструктуризация предприятия. М.: ЮНИТИ, 2007.
8. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия – изд. 4-е исправ., доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2007.
9. Ефимова М.Р. Статистические методы в управлении производством. –М.: Финансы и статистика, 2008.
10. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: ВИНИТИ, 2007.
11. Кирсанов К. А. и др. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: МАЭП, 2009.
12. Малахов С. Финансовое состояние и поведение российских предприятий. // Вопросы экономики, 2007, №8.
13. Реструктуризация предприятий и компаний / Под. ред. И. И. Мазура. М.: Высшая школа, 2006.
14. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев Е. В. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 2007.

Интернет ресурсы:

1.http://www.minfin.ru/ru/ официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.

2.http://adm.niac.ru/finans/ официальный сайт Администрации Новгородской области Комитета финансов Новгородской области.

3.http://www.novgorodobl.ru/ официальный сайт Новгородской области (раздел новости региона).

1. По данным, приведенным на сайте http://www.minfin.ru/ru/ официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [↑](#footnote-ref-1)
2. По данным, приведенным на сайте http://www.minfin.ru/ru/ официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [↑](#footnote-ref-2)
3. Реструктуризация предприятий и компаний / Под. ред. И. И. Мазура. М.: Высшая школа, 2006. С.45 [↑](#footnote-ref-3)
4. Там же. С.49 [↑](#footnote-ref-4)
5. Белых Л. П., Федотова М. А., Реструктуризация предприятия. М.: ЮНИТИ, 2007. С.102 [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же С.103 [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же. [↑](#footnote-ref-7)
8. Белых Л. П., Федотова М. А., Реструктуризация предприятия. М.: ЮНИТИ, 2007. С.102 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия – изд. 4-е исправ., доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2007 С. 76 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия – изд. 4-е исправ., доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2007 С.78 [↑](#footnote-ref-10)
11. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия – изд. 4-е исправ., доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2007 С.80 [↑](#footnote-ref-11)
12. Устав открытого акционерного общества «Модуль» [↑](#footnote-ref-12)
13. Реестр хозяйственных договоров ОАО «Модуль» [↑](#footnote-ref-13)
14. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-14)
15. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-15)
16. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-16)
17. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-17)
18. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-18)
19. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-19)
20. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-20)
21. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-21)
22. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-22)
23. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-23)
24. Финансовая документация строительной организации ОАО «Модуль» (бухгалтерские балансы за три года) [↑](#footnote-ref-24)
25. http://www.novgorodobl.ru/ официальный сайт Новгородской области (раздел новости региона) [↑](#footnote-ref-25)
26. Там же. [↑](#footnote-ref-26)