

## **Содержание:**

# **Введение**

В условиях советской экономики проблемы антикризисного управления не были столь актуальными как в настоящее время. В стране господствовала официальная установка пропорционального и планомерного, соответственно, и бескризисного развития экономики, следовательно, не было нужды и в антикризисном управлении. Правда, некоторые предприятия и в советский период были убыточными: в промышленности их было примерно 20%, в сельском хозяйстве - около 30%. Но наличие убыточных предприятий объяснялось тем, что государство сознательно устанавливало более низкие цены на их продукцию, в связи с чем возник такой феномен в экономике, как планово-убыточное предприятие. Что касалось других предприятий, убыточность которых являлась следствием бесхозяйственности, то к ним применялись административные меры воздействия - от смены руководства до реорганизации, в том числе в виде присоединения к другому предприятию.

Задолженность колхозов Госбанку периодически списывалась. Многие убыточные колхозы преобразовывались в совхозы, а убытки при этом покрывались за счет дотаций из бюджета. Все эти меры можно считать элементами антикризисного управления, осуществляемого в условиях планово-распределительного хозяйства, хотя понятие "антикризисное управление" тогда не применялось.

Проблемы антикризисного управления стали приобретать особую актуальность в период проведения рыночных реформ в России. Во-первых, потому, что в условиях рыночного капиталистического хозяйства (именно такая система стала утверждаться в России в процессе реформ) антикризисное управление играет особо важную роль в оздоровлении экономики. Во-вторых, по мере продвижения по пути реформ в России стало быстро нарастать число убыточных предприятий. Сначала их число достигало 50%, затем стало 40%. Для того чтобы предупредить банкротство предприятия необходимо постоянно анализировать его финансовое состояние, и тогда можно будет избежать этого.

Поэтому, цель курсовой работы состоит в разработке антикризисных предложений для ОАО «Электровыпрямитель» на основе изучения теоретических основ

антикризисного управления предприятием и исследований финансового состояния предприятия.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

- изучение причин возникновения кризисных ситуаций на предприятии;
- изучение основ антикризисного управления на предприятии;
- рассмотрение последствий кризиса для предприятия;
- проведение анализа платежеспособности на основе показателей ликвидности;
- проведение анализа финансовой устойчивости предприятия;
- проведение анализа деловой активности предприятия;
- составление антикризисных предложений для улучшения финансового состояния предприятия.

Объектом исследования является бухгалтерский баланс предприятия.

В качестве теоретической и методологической базы была использована учебная и учебно-методическая литература, научно-публицистические издания.

## **1 Теоретические основы антикризисного управления на предприятии**

### **1.1 Причины возникновения кризисных ситуаций на предприятии**

В различных источниках можно встретить разное объяснение понятия «предприятие», но в принципе все они имеют схожие моменты. Предприятие - это обособленное учреждение, которое выполняет одну или несколько различных функций по реализации товаров и услуг.

Так существует ли реальная угроза существованию предприятия в виде кризиса? К сожалению, такая угроза существует всегда.

Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее существованию. Кризисы являются показателем развития отдельного предприятия, которое может не соответствовать развитию других предприятий или отрасли в целом. Это обусловлено тем, что каждое предприятие имеет сугубо индивидуальное развитие, возможности и средства и подчиняется законам и принципам циклического развития всей социально-экономической системы. Оно имеет собственные циклы и кризисные ситуации. На это влияют различные факторы: внешние и внутренние. [8, с. 13]

Предприятие зависит от внешних факторов, характеризующих состояние экономики, в которой осуществляет свою деятельность предприятие. Изменения в экономике приводят к изменениям и на предприятии. Если экономика находится в состоянии кризиса, то это находит отражение и на предприятии. Однако здесь немаловажную роль играют характер деятельности, масштабы, потенциал предприятия. Оно может вполне успешно противостоять внешним кризисным ситуациям или, в противоположном случае, чутко реагировать на них.

Для каждого отдельного предприятия существует свое соотношение внутренних и внешних факторов кризиса. Похожие по структуре и организации предприятия в кризисной ситуации могут поведи себя совершенно по-разному. Одни будут продолжительное время сопротивляться, другие - находиться на грани банкротства, а третьи - извлекать выгоду. В чем причина? Их может быть много. Среди них и возможный потенциал, стратегия, высокий уровень управления, даже простое стечение обстоятельств. Все это отражает внутренние факторы, которые являются основным оружием в борьбе с внешними.

Но может быть и другая ситуация, когда предприятие входит в кризис при вполне благоприятных внешних факторах. Здесь причинами являются уже внутренние затруднения, такие как деловые конфликты, организационные проблемы, низкий профессиональный уровень сотрудников, ошибки в принятии решений, некачественный маркетинг и многие другие. [3, с. 23]

Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный контроль с целью распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Формально возможность экономических кризисов возникла с переходом от непосредственного обмена продуктов к товарному обращению посредством денег. Две формальные возможности кризисов заложены в противоречиях между товаром

и деньгами.

Первая возможность кризисов связана с функцией денег как средством обращения. Простое товарное обращение выражается формулой: товар - деньги - товар. В нем процесс обмена разделен на два противоположных и различных по времени акта:

- продажа: товар - деньги;

- покупка: деньги - товар.

Продажа одного товара не означает одновременной покупки другого, как это было при непосредственном обмене товара на товар (схема: товар - товар). Покупка другого товара может произойти значительно позже и в другом месте. Разрыв во времени и пространстве акта купли и акта продажи содержит первую возможность задержки процесса реализации и возникновения кризиса перепроизводства.

В качестве продавцов и покупателей выступают разные субъекты. Возможна ситуация, когда один субъект, продавая свои товары, не захочет вкладывать полученные деньги в производство или покупать другие товары (сырье, материалы). Это отрицательно скажется на тех субъектах, у кого он раньше покупал товар. Возникнут затоваривание, недостаток свободных денежных средств и другие проблемы, что и вызывает кризис.

Вторая возможность кризисов связана с функцией денег как средства платежа. В этом случае также происходит разрыв во времени между актом купли товара в кредит и актом платежа за него. Покупатель к моменту истечения срока его долгового обязательства может оказаться неплатежеспособным. [43, с. 24]

Н.Н Кожевникова - профессор экономических наук, в книге «Основы антикризисного управления предприятиями» выделяет следующие факторы влияющие на платежеспособность предприятия: внешние и внутренние.

**Внешние факторы платежеспособности.** Внешние факторы могут быть международными, национальными и рыночными.

1. Международные факторы складываются под влиянием:

а) общеэкономических факторов - экономическая цикличность развития ведущих стран; состояние мировой финансовой системы, характеризующееся политикой международных банков;

б) стабильности международной торговли - зависит от заключенных межправительственных договоров и соглашений (о создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговли, таможенных тарифах и пошлинах);

в) международной конкуренции (увеличения доли рынка фирм-конкурентов из-за более высоких технологий или более дешевого труда) - организация совместных предприятий, лицензионная торговля, финансовая состоятельность зарубежных партнеров, стратегические формы хозяйствования.

2. Национальные факторы оказывают достаточно ощутимое влияние на финансовую состоятельность каждого хозяйствующего субъекта и складываются под влиянием:

а) политических факторов - политическая стабильность и направленность внутренней политики государства, реализуемые через право и включающие в себя:

- состояние финансовой системы;
- отношение к собственности (ее приватизация или национализация);
- принципы земельной политики государства;
- отношение государства к предпринимательству (запретительный или стимулирующий характер);
- налоговую политику;
- меры по защите прав потребителей и предпринимателей (ограничение монополизма, защита конкуренции и т.д.);

б) экономико-демографических факторов, которые характеризуются:

- цикличностью экономического развития;
- уровнем доходов, накоплений населения, т.е. покупательной способностью (уровень цен, возможность получения кредита);
- предпринимательской активностью.

3. Рыночные факторы складываются под влиянием:

а) психографических факторов, проявляющихся в привычках, традициях и нормах потребления, предпочтении к одним товарам и отрицательном отношении к другим

(потребительский выбор);

б) научно-технических факторов, определяющих все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность. Изменения в технологии производства, производимые предприятием для обеспечения конкурентных преимуществ, требуют, как правило, значительных капитальных вложений и могут в течение какого-то достаточно продолжительного периода отрицательно отражаться на прибыльности предприятия, в том числе и вследствие неудач при внедрении новой технологии. Может негативно сказаться на прибыльности и уменьшение объема продаж продукции предприятия вследствие появления на рынке по более низким ценам товаров других фирм, в производстве которых используется более прогрессивная технология, обеспечивающая меньшие производственные затраты;

в) форм конкуренции, на которые влияют: уровень издержек производства, уровень технологий, качество продукции и уровень маркетинга.

Однако наиболее сильным внешним фактором банкротства является так называемый технологический разрыв - крупный научно-технический сдвиг (эволюция), при котором, по оценкам специалистов, в семи случаях из десяти предприятия, бывшие лидерами в своей области на определенном рынке, становятся отстающими.

**Внутренние факторы платежеспособности.** Не менее многочисленны и внутренние (эндогенные) факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его деятельности. В самом общем виде их можно сгруппировать по пяти основным группам:

- конкурентная позиция фирмы - цель, отрасль деятельности, традиции, репутация и имидж, квалификационный состав руководства и персонала, доля рынка и стадия жизненного цикла;

- принципы деятельности - форма собственности, организационная структура управления, организация системы управления, инновационная деятельность, организация производства, адаптивность фирмы, форма специализации, концентрация производства, диверсификация производства;

- ресурсы и их использование - прогрессивность средств и методов производства, длительность производственного цикла, уровень производственных запасов, диверсификация производства;

- маркетинговые стратегии и политика - прогрессивность средств и методов производства, длительность производственного цикла, уровень производственных запасов, оборачиваемость средств;

- финансовый менеджмент - структура баланса, платежеспособность, ликвидность, соотношение собственных и заемных средств, стоимость капитала, структура имущества, инвестиционная привлекательность, доход на акцию, уровень прибыли и рентабельность.[43, с. 19]

Причины кризиса зависят от его факторов, поэтому они подразделяются на внешние и внутренние.

**Внешние причины**- это угроза извне, а так как социально-экономическая система находится во взаимодействии со множеством различных субъектов, то и структура внешних причин также имеет довольно усложненный вид.

1. Социально-экономические факторы общего развития страны:

а) рост инфляции; нестабильность налоговой системы - изменение налоговой ставки или принятие новых налогов особенно сильно сказывается на предприятиях в начальный период своего развития;

б) нестабильность правительственной системы - глубокие разногласия в государственных органах, из-за чего все другие трудности остаются в тени;

в) разделение властей на оппозиции, что влечет за собой беспорядочное принятие решений;

г) снижение уровня доходов населения - это является основанием для роста социальной напряженности и, как следствие, появления социального кризиса. Как правило, правительство вынуждено идти на такие меры из-за экономических и финансовых кризисов в стране и важнейших отраслях, поскольку требуются большие средства для преодоления кризисных ситуаций;

д) рост безработицы - результат экономических и промышленных кризисов и причина социальных кризисов.

2. Рыночные факторы:

а) нестабильность валютного рынка;

б) усиление монополизма;

в) сокращение сферы рынка.

### 3. Прочие внешние факторы:

а) политическая нестабильность;

б) рост криминальных структур - эта проблема остается актуальной на протяжении уже долго времени, несмотря на многочисленные меры правительства. От криминальных действий страдают как малые и крупные предприятия, так и отрасли в целом. Наибольшая опасность кроется в возглавлении крупных отраслей и предприятий людьми с низкими профессиональными навыками и отсутствием опыта, что обычно приводит к кризисной ситуации, причем довольно тяжелой;

в) природно-климатические причины - кроются в стихийных бедствиях, наносящих большой урон всему сектору деятельности и государству в целом;

г) стихийные бедствия опасны тем, что могут вызвать сразу несколько кризисов - экономический, социальный, экологический. В такой ситуации очень трудно сориентироваться и определить первоочередность задач. Как правило, ощущается нехватка средств, для чего приходится использовать резервные фонды.

### **Внутренние причины** возникновения кризиса:

#### 1. Управленческие причины:

а) разногласия между участниками управленческой структуры - если это легкие разногласия, то обычно все решается путем переговоров. Но бывают сложные ситуации, сочетающие в себе психологические факторы, личные интересы участников, несогласованность действий - это может привести к серьезным последствиям, таким как кризис;

б) отсутствие динамики в управлении - с течением времени предприятие или отрасль развиваются и приобретают все большие масштабы и формы, для чего требуется более разветвленная и дифференцированная сеть управления. Отсутствие гибкости приводит к «неуспеваемости» хода управления за развитием;

в) высокий уровень коммерческого риска - если предприятие или бизнес создавались в рискованных условиях, то управление может некоторое время сдерживать темпы развития, боясь потерь. Это может привести к потере шанса занять место на рынке или постепенному «затуханию»; дела;



г) недостаточное знание конъюнктуры рынка - при образовании предприятия следует провести внимательный анализ ситуации на рынке, исследование тенденций спроса и предложения и реальное оценивание своих возможностей в связи с этим. В процессе деятельности нужно Также постоянно следить за этими процессами для внесения изменений в организационную и производственную структуры для сохранения конкурентоспособности на рынке;

д) сложности с учетными системами для своевременного обнаружения кризиса необходимо проводить анализ деятельности. Во многом это осуществляется через различные отчетные документы, отражающие прибыль, расходы, издержки, баланс и т. д. Предоставление этих документов должно проходить в точно установленные сроки, в противном случае можно пропустить первые признаки наступления кризиса;

е) затруднения маркетинговых служб. Хорошо организованный маркетинг - половина успеха, так считают большинство специалистов. Он помогает в повышении конкурентоспособности и раскрутке. Однако при недостаточной организации он может иметь противоположный эффект.

## 2. Производственные причины:

а) устаревшая техническая база - приводит к снижению производительности и качества выпускаемой продукции, а значит, и спроса на нее;

б) низкая производительность труда - связана с отсутствием стимулов упорной и эффективной работы: подходящих условий труда и оплаты труда, социальных гарантий, карьерного роста, дополнительных преимуществ;

в) высокие энергозатраты- это связано, как правило, с изнашиванием технической базы, где старое оборудование просто еще не было доведено до уровня экономии энергии.

## 3. Рыночные причины:

а) низкая конкурентоспособность товара - связано с недостаточным уровнем качества или плохо проведенной маркетинговой кампанией;

б) зависимость от постоянного ограниченного количества поставщиков и клиентов.

[3, с. 43]

Если обобщить все факторы, то в большинстве случаев ухудшение финансового положения организаций и их последующее банкротство связано с:

- неэффективной системой управления и некомпетентностью высшего руководства;
- слабым учетом изменений состояния рынка (спроса, конкурентов, ценовой политики и др.), производственного и финансового потенциала организации;
- хищениями на высшем уровне управления;
- неэкономичным и нетехнологичным производством продукции. [6, с. 25]

Наличие хотя бы одного фактора уже является предкризисным состоянием, но наибольшее влияние на общее состояние предприятия или отрасли оказывают сложности в управленческих структурах. Именно эти трудности являются наиболее характерными для современного бизнеса, препятствующими нормальному (и эффективному) функционированию систем вследствие возникновения кризисов.

Для выживания в условиях кризисных ситуаций требуется сплоченность всех структур - экономических, финансовых, управленческих.

В настоящее время разработано множество программ по диагностированию и мониторингу кризисных ситуаций.

Но прежде чем приступать к их использованию, нужно внимательно проанализировать структуру социально-экономической системы и выбрать подходящую. Предпочтительнее все-таки будет разработка собственного комплекса мер по прогнозированию и обнаружению кризисов, поскольку, несмотря на общие положения, среда каждой системы сугубо индивидуальна.

Вообще, во время всего периода существования социально-экономической системы необходимо наблюдать за внешними и внутренними факторами, потому что все процессы находятся в условиях динамического развития.

Таким образом на предприятие влияют внешние факторы ( на которые предприятие не в силах повлиять) и внутренние факторы , которые фирма в силах устранять, и регулировать.

## **1.2 Сущность антикризисного управления на предприятии**

Антикризисное управление - это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин

на всех уровнях экономики.

Принимая во внимание определение, данное выше, зададимся вопросом: всякое ли активное воздействие на экономику с целью обеспечения ее эффективного функционирования относится к антикризисному управлению? В принципе, ответ можно дать утвердительный.

Но следует иметь в виду, что антикризисное управление включает в себя использование важнейших экономических дисциплин (финансовый анализ, стратегическое и тактическое планирование, инвестирование, менеджмент и др.), объединяя их при этом в единую систему на основе одного критерия: возможности использования диагностики, предупреждения, нейтрализации и преодоления кризиса. Антикризисное управление в качестве понятия может применяться в двух значениях: в широком и узком смысле.

В широком смысле антикризисное управление - это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису.

В узком смысле антикризисное управление - это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства. Для антикризисного управления в узком смысле большое значение имеет установление факта финансовой несостоятельности предприятия. Официальное установление такого факта регулируется законодательно. Вопрос о финансовой несостоятельности рассматривается при активном участии Федерального управления по делам о несостоятельности при Госкомимуществе, причем обычно в судебном порядке. [14, с. 16]

Зуб, А.Т - доктор экономических наук в книге «Антикризисное управление» дает следующее определение, антикризисное управление - это функция, обеспечивающая минимизацию потенциального ущерба от кризиса и помогающая установить контроль над ситуацией.

Подобное определение дал Самородский, В. А. - профессор экономических наук в книге «Антикризисное управление» - Антикризисное управление - это профилактика банкротства либо, если предприятие уже в кризисном состоянии, своевременное его «лечение», грамотный и по возможности быстрый вывод из кризиса.

Наиболее точное определение антикризисного управления есть у Короткова, Э. М. - профессора экономических наук, в книге «Антикризисное управление».

Антикризисное управление - это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия - факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания.

Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. [8, с. 99]

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механизмов антикризисного управления, которые следует создавать и совершенствовать.

Необходимость антикризисного управления обусловлена также и целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляют искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика - это область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь главное в антикризисном управлении - необходимость повышения профессионализма технического персонала, укрепления дисциплины, организация разработки новых и более безопасных технологий. Все это проблемы управления. Решение технических проблем также начинается с управления.

В экономическом антикризисном управлении тоже возникает необходимость поиска - типов диверсификации производства, конверсии. [8, с. 97]

## **1.2. Основные характеристики антикризисного управления такие.**

1. Функции антикризисного управления - это виды деятельности, отражающие предмет управления и определяющие его результат. Их формулируют, отвечая на вопрос: что надо делать, чтобы успешно управлять в преддверии, в процессе и после завершения кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Вне зависимости от наличия или отсутствия официального статуса в организации менеджер по антикризисному управлению будет выполнять функции, в определенной степени общие для разных организаций. В частности, кризисный управляющий должен:

- обладать всей необходимой информацией относительно стратегических планов развития организации (лучше всего, если он будет непосредственно участвовать в совещаниях руководства и в рабочих группах по выработке стратегии, знать оценки текущего положения организации в отрасли, иметь представления о тенденциях развития параметров среды, угрозах и благоприятных возможностях, проистекающих из такого развития; его участие в принятии стратегических решений будет способствовать формированию в среде высшего уровня управления организации философии кризиса, кризисного стратегического мышления);
- определять цели антикризисного управления, оценивать уязвимость организации перед кризисом (работа антикризисного менеджера позволяет руководству по-новому взглянуть на слабые стороны организации как на потенциальный источник трудностей при преодолении возможных кризисов);
- разрабатывать сценарии и проектировать возможные способы преодоления кризиса, предлагать меры, предотвращающие превращение слабых сторон организации в потенциальный источник кризиса;
- планировать и организовывать работу специальной команды по антикризисному управлению, которая будет заниматься антикризисным планированием и обеспечит эффективное управление кризисом;
- разработать меры по информационному обеспечению антикризисного управления, заранее готовить материалы для выпусков новостей, тексты листовок и брошюр, адреса рассылки информационных бюллетеней и т.д. (хотя на момент наступления кризиса их содержание может оказаться в существенной мере устаревшим и не точным, обновление и пересмотр позволяют значительно сократить время для подготовки адекватных ситуации материалов);
- подыскивать и обучать людей, которые будут представлять организацию в СМИ перед внутренними и внешними стейкхолдерами (во время кризиса организации понадобятся люди, способные представить ситуацию в выгодном для компании свете);
- непрерывно отслеживать стратегию и тактику поведения организации в меняющихся условиях среды, следить за своевременностью мер по адаптации к изменениям, разрабатывать рекомендации для руководства организации. [12, с. 49]

2. В управлении процессы интеграции и дифференциации диалектически связаны. Усиление интеграции ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Эти процессы отражает логистическая кривая. Связь интеграции и дифференциации в моменты изменения кривой показывает возникновение новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность ее «распада», разрушения. Выход из кризиса - изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

3. Нет управления без ограничений, которые могут быть внутренними и внешними. Те и другие находятся в определенном меняющемся соотношении. В зависимости от того, каково это соотношение, изменяется вероятность кризисных явлений.

4. Одна из важных характеристик антикризисного управления - сочетание формального и неформального начал, существование зоны рациональной организации антикризисного управления, которая может сужаться или расширяться.

5. Для антикризисного управления особое значение имеет стратегия развития.

Стратегии антикризисного управления могут быть разными. Наиболее важные стратегии:

- предупреждения кризиса, подготовки к нему;
- выжидания зрелости кризиса для успешного его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям, замедления негативных процессов;
- стабилизации ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанного риска;
- последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса.

Наиболее опытные менеджеры рассматривают антикризисное управление как набор принципов и определенных видов деятельности, управленческих шагов,

предпринимаемых в соответствии с определенной методикой.

**Методика антикризисного управления**- это серия действий и управленческих шагов, направленных на предотвращение, управление и борьбу с кризисами. Охарактеризуем ее основные элементы.

**Выявление и оценка уязвимых сторон организации и возможного ущерба от каждой из них.**Практически каждому кризису предшествуют определенные симптомы или сигналы опасности. Успешное ведение дел в организации предполагает отслеживание таких симптомов и осуществление предупреждающих действий, что снижает вероятность перетекания кризиса в более тяжелую форму.

**Снижение количества уязвимых сторон организации.**Эффективный бизнес означает уверенность, что слабые стороны компании не оказывают существенного (т.е. препятствующего достижению организационных целей) негативного влияния на ее деятельность. Жесткие, трудные решения должны приниматься незамедлительно, а не откладываться «на завтра».

**Разработка плана выхода из потенциального кризиса.**Успешная компания всегда исходит из того, что любой бизнес неизбежно столкнется с кризисом, и рассчитывает возможный ущерб. Кризисное планирование предполагает расчет необходимых ресурсов для разработки эффективных мер по выходу из потенциального кризиса и способствует предотвращению серьезных последствий от неуправляемого кризиса. С этой целью разрабатываются различные сценарии; чем их больше, тем лучше.

**Осознание факта наступления кризиса и определение конкретных мер по борьбе с ним.**Организация с действующей системой антикризисного управления вовремя осознает, что кризис произошел, и намечает необходимые срочные шаги по предотвращению его негативных последствий. Проблема не может быть решена, пока она не идентифицирована как проблема. Ключ к эффективному управлению кризисом состоит в том, что необходимо предпринимать быстрые, решительные действия в целях его пресечения, пока он поддается воздействию.

**Осуществление активных коммуникаций во время кризиса.**Следующим шагом по предотвращению негативных последствий кризиса является определение стратегии организации в области коммуникаций с собственным персоналом, клиентами, акционерами, СМИ и т.д. Коммуникации должны носить открытый, честный, достоверный характер. Провал в организации коммуникаций, сокрытие информации часто ведут к труднопреодолимым препятствиям на пути



антикризисного управления.

### **Отслеживание и оценка проявлений кризиса, гибкость мер по борьбе с ним.**

Достаточно сложно оценить правильность действий, предпринимаемых во время и после кризиса. Хорошо организованный антикризисный менеджмент предполагает налаженную систему мониторинга мнений и настроений стейкхолдеров организации. Поэтому важно отслеживать изменения таких настроений, поведения основных стейкхолдеров во время и после кризиса, постоянно внося коррективы в намеченные планы.

### **Изоляция подвергнувшегося кризису направления деятельности организации (бизнес-единицы) от остальных направлений, не затронутых кризисом.**

Успешный бизнес всегда стремится к поддержанию максимального уровня уважения, доверия и надежности со стороны собственных работников, клиентов, продавцов, политиков, государственных и муниципальных органов, СМИ и других стейкхолдеров. «Доброе имя», сформированное за долгие годы работы на рынке, позволяет компании преодолеть кризис с гораздо меньшими издержками.

Каждый шаг важен. Эффективное урегулирование кризиса - это не событие, а продолжительный, систематический и регламентированный процесс. Он направлен на определение уязвимых мест организации, предотвращение повторения подобной ситуации в будущем и предполагает проведение планирования на случай возникновения наиболее вероятных кризисных ситуаций, организацию эффективного обмена информацией до и после кризиса, проверку и оценку реального положения дел и в случае необходимости проведение инноваций. [12, с. 45]

Во многих случаях кризису предшествуют некоторые предупредительные сигналы, которые должны быть замечены. Однако это бывает не всегда, что делает предварительную подготовку к возможному кризису и планирование антикризисных мероприятий еще более необходимыми.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- в) к кризисам можно и необходимо готовиться;
- г) кризисы можно смягчать;

д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;

е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия. [8, с. 100]

Объектом воздействия государства на неплатежеспособные предприятия является такой механизм управления ими, все звенья которого нацелены на преодоление кризисных явлений.

С учетом сказанного очертим основные подсистемы антикризисного управления предприятием.

1. Подсистема диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия в единстве с оценкой технико-технологических параметров производства с учетом морального и физического износа. Важна диагностика кризисных явлений на самом предприятии, что позволяет быстрее и с меньшими потерями осуществить антикризисное вмешательство. Еще более эффективным является прогнозирование возможных кризисных явлений и принятие предупредительных мер.

2. Подсистема маркетинга, включающая в себя разработку антикризисной маркетинговой стратегии и тактики как относительно профиля деятельности предприятия в целом, так и применительно к конкретным видам продукции.

3. Подсистема антикризисной инвестиционной политики, нацеленная на разработку эффективной инвестиционной программы сразу в нескольких разрезах: а) технико-технологической обоснованности и эффективности инвестиционных проектов; б) их финансовой окупаемости и рентабельности; в) нахождение источников финансирования и инвесторов, в том числе и при помощи получения гарантий под заемные средства со стороны достаточно мощных и надежных экономических структур или органов власти.

4. Подсистема управления персоналом (предполагает обновление части кадров, повышение квалификации работников, изменение системы управления персоналом, разработку более эффективных стимулов и санкций, улучшение трудовой и особенно технологической дисциплины, создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе).

5. Подсистема производственного менеджмента, которая охватывает управление технико-технологической стороной производства.

6. Подсистема финансово-экономического менеджмента, использующаяся для управления финансовыми ресурсами и денежными потоками предприятий. Эта подсистема тесно связана с подсистемой финансовой диагностики.

7. Подсистема организационно-управленческих мер по ликвидации предприятия, которая существует в нормальных условиях хозяйствования лишь в качестве потенциальной; однако если предприятие становится банкротом и нет возможности его оздоровить, эта подсистема превращается в реальную; правовая сторона этой системы досконально прописана в Законе о несостоятельности (банкротстве) предприятия; основу действия этой подсистемы составляет продажа имущества предприятия по рыночным ценам и погашение его долгов за счет выручки от реализации в соответствии с очередностью, установленной законом. [14, с. 45]

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления (рисунок 1.1). Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности и в части его технологий:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;
- использование антикризисного критерия качества управленческих решений при их разработке и реализации. Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежанию ошибок («семь раз отмерь...»), осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;
- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- интеграции по ценностям профессионализма и компетентности;
- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности. [8, с. 102]

**Проблематика антикризисного управления** обширна и разнообразна; ее можно разделить на четыре группы (рисунок 1.2).

Первая группа проблем включает распознавание предкризисных ситуаций, предотвращение кризиса. Однако не все кризисы можно предотвратить, бывает, что их надо пережить, преодолеть. И это возможно посредством управления. Оно решает проблемы деятельности организации в период кризиса, способствует выходу из него и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем связана с ключевыми сферами деятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы. В процессе их решения формулируются миссия и цель, определяются пути, средства и методы управления в кризисной ситуации. В эту группу входят проблемы финансово-экономического характера. Например, при антикризисном управлении возникает необходимость определить типы диверсификации производства или конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, социально-психологические проблемы.

Третья группа проблем касается технологии антикризисного управления. Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестирование антикризисных мер, проблемы банкротства и санации предприятий. [10, с. 12]

Состав типичных проблем антикризисного управления подчеркивает, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

**Эффективность антикризисного управления** определяется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Ее трудно оценить, однако можно выделить основные факторы, подтверждающие эффективность процесса. [8, с. 102]

1. Профессионализм управления, соответствующая специальная подготовка.
2. Искусство управления. Во многих кризисных ситуациях искусство управления становится решающим фактором выхода из кризиса, поэтому важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать способных чутко реагировать на изменение ситуации и управлять ею в экстремальных ситуациях.
3. Умение принимать рискованные управленческие решения.
4. Научный анализ обстановки, прогнозирование на его основе тенденций, что позволяет держать в поле зрения все проявления приближающегося или существующего кризиса.
5. Корпоративность - понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения. Это особый вид интеграции деловых, социально-психологических и организационных отношений.
6. Лидерство руководителя - определяется не только личностью менеджера, но и стилем работы, структурой управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти.
7. Оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления в зависимости от складывающейся ситуации, адаптации к условиям кризиса.
8. Рациональная стратегия и высокое качество антикризисных программ. Во многих ситуациях необходимы изменение стратегии управления и разработка специальных антикризисных программ.
9. Человеческий фактор. Существует понятие антикризисной команды - это ближайшие помощники менеджера, пользующиеся его доверием и способные согласованно и целенаправленно осуществлять антикризисную программу.
10. Мониторинг кризисных ситуаций. Представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса. Необходим для его своевременного обнаружения.[10, с. 14]

Таким образом, антикризисное управление состоит не только в нейтрализации и преодолении кризисов, но и в профилактике возможности появления кризисных

ситуаций.

### 1.3 Последствия кризиса для предприятия

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и последствия. Результаты наступившего кризиса могут быть различными. Правильно организованный менеджмент может ослабить влияние кризиса и добиться восстановления жизнеспособности организации в целях ее сохранения. Может произойти обновление организации при сохранении собственников и руководителей или реструктуризация организации (слияние, разделение, присоединение, выделение). При других условиях кризис может привести к полной ликвидации организации или к смене собственника и перестройке процесса функционирования организации.

Однако следует иметь в виду, что кризис в организации не обязательно приводит к негативным последствиям.

В таблице 1.1 классифицированы позитивные и негативные последствия, возникающие в результате наступления кризиса в организации.

Таблица 1.1 Возможные последствия наступления кризисного состояния организации [6, с. 14]

Позитивные

Негативные

Ослабление кризиса

Усиление кризиса

Финансовое оздоровление  
организации

Переход к новому кризису

(преодоление кризисного состояния)

Сохранение организации как  
юридического лица

Ликвидация организации (распродажа  
имущества организации)

Реструктуризация (преобразование)  
организации

Смена собственника

Вообще последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу из него. Кризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и характером антикризисного управления, которое может или смягчать, или обострять кризис. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности (рисунок 1.3). [8, с. 15]

Наиболее углубленно рассматривает последствия кризиса Зуб, А.Т – доктор экономических наук в книге «Антикризисное управление», он выделяет не просто конечные результаты, к которым может привести кризис на предприятии (ликвидация или оздоровление, обострение или ослабление), но он показывает какие последствия (проблемы или выгоды) будет терпеть предприятие в течение всего периода преодоления и после, для тех предприятий, кто более или менее благополучно вышли из кризисных ситуаций.

## **1.4.Негативные последствия кризиса для организации**

Эффективное антикризисное управление приводит в конечном счете к укреплению позиций организации в отрасли, повышению ее конкурентоспособности, повышению качества менеджмента. Однако это имеет место только в том случае, если кризис успешно преодолен. Преодоление кризиса предполагает нейтрализацию его негативных последствий. Типичными из них являются следующие.



Существенно подмоченная репутация. Даже если компания успешно преодолела кризис, ее репутация в глазах клиентов, поставщиков и других стейкхолдеров может пошатнуться. Обычно репутация бывает испорчена не только у компании, но и у людей, которые были ответственны за принятие важных решений во время кризиса. Последние могут быть надолго заклеены ярлыками типа «не умеющий решать сложные проблемы» или «тот, при котором случился кризис».

Снижение уровня доверия компании, степени ее надежности в глазах клиентов. Доверие и надежность являются ключевыми элементами репутации компании. Создать, сформировать их - сложно, потерять - легко. Необходимо длительное время для того, чтобы доказать сотрудникам, клиентам, продавцам и другим стейкхолдерам, что компания надежна, что ей можно доверять, что она независима. К сожалению, если не управлять подобного рода кризисами, то имидж компании может быть разрушен в течение нескольких дней или даже часов. А на восстановление утраченного в глазах клиентов доверия понадобятся годы и годы.

Утрата лояльности сотрудников. Неуправляемый кризис опасен чаще всего угрозой быстрой потери лояльности и поддержки сотрудников. Кризис показывает персоналу уровень подготовленности руководства компании, умение (или неумение) управлять в сложных ситуациях. Во время кризиса сотрудники внимательно наблюдают за действиями своих руководителей и оценивают их.

Снижение объема продаж. Выход из полномасштабного кризиса и испорченная репутация компании всегда сопровождаются падением объема продаж. Потребителей, скорее всего, в меньшей степени будут привлекать продукты и услуги такой компании, и они с легкостью переориентируются на ее конкурентов. Даже если они сохраняют предпочтение товарам или услугам компании, у них может сложиться предубеждение, что ее руководство слишком занято борьбой с кризисом и ему не до удовлетворения потребностей клиентов.

Падение прибыли. Прибыли всегда падают, когда компания сталкивается с кризисом: неизбежно снижение доходов и рост издержек, так как антикризисные меры требуют значительного привлечения дополнительных ресурсов. Если кризисную ситуацию не удастся быстро взять под контроль, падение прибыли может ее усложнить. Такая угроза часто требует предупредительных мер.

Издержки, необходимые для минимизации ущерба от кризиса. Эти издержки могут включать привлечение специалистов по антикризисному управлению или по связям с общественностью (паблик рилейшнз - пиар), организующих конференции,

рассылающих письма потребителям по почте, проводящих видеоконференции, делающих обзвон по телефонам, организующих специальные встречи с потребителями, использующих различные средства связи и т.п.

Снижение уровня производительности труда персонала. Во время и после кризиса уровень производительности труда коллектива падает. Однако кризисная ситуация может использоваться и для мобилизации воли и усилий сотрудников, нацеленных на преодоление кризиса. Важным условием для этого является наличие лидерских качеств у CEO, умение перестроить систему ожиданий и мотивации персонала, организовать противодействие слухам, обеспечить большую информированность персонала.

Сосредоточение основного внимания руководства на путях выхода из кризиса. Это необходимый элемент антикризисного управления, однако надо иметь в виду, что неизбежно уменьшение внимания, времени и ресурсов, направляемых на другие виды деятельности, максимизирующие прибыль. Преодолеть эту трудность помогает понимание руководством того, что успешный бизнес всегда должен концентрироваться на действиях, приносящих прибыль и успех компании.

Изменения в составе менеджмента топ-уровня. В период кризиса президенты компаний часто лишаются своих должностей по решению совета директоров. Исполнительный вице-президент, вице-президент, директора, менеджеры отделов чувствуют себя достаточно уязвимыми, многие из них начинают поиск новых мест работы, складывают с себя свои обязанности. Обучение антикризисного управления уменьшает нервозность, обеспечивает более эффективную работу высшего управленческого персонала, поскольку дает понимание психологических причин чувства неуверенности и неопределенности, охватывающего значительную часть управленцев организации.

Изменения в ассортименте товаров или услуг компании. В условиях кризиса компании нередко производят незапланированные и дорогостоящие изменения в отношении продуктов и услуг, которые они предлагают на рынке. Это может быть полное изменение маркетинговой стратегии продвижения продуктов и услуг или более кардинальные изменения, такие, например, как ликвидация бренда или уход из определенного сегмента рынка.

Изменение названия компании. Такая радикальная мера применяется, если ущерб, нанесенный кризисом репутации компании, не позволяет ей в дальнейшем успешно функционировать. Она вынуждена формировать абсолютно новый имидж,

новую идентичность. На это крупнейшие компании тратят миллионы рублей и процесс может занять несколько лет.

Особо следует остановиться на дополнительных издержках и затратах, неизбежных при преодолении кризиса. Обычно они включают в себя один или несколько элементов. Прежде всего, это часто неизбежные пени и штрафы, связанные с понятными в условиях кризиса срывами поставок, изменениями цен, стремлением всеми доступными силами минимизировать налоги. Штрафы могут быть наложены на компанию в случае нарушения ею действующего законодательства или несоответствия действий организации принятым стандартам и предписаниям (например, в области качества и безопасности продуктов и услуг, трудового законодательства). В дополнение к собственно пени и штрафам добавляются расходы на юристов, консультантов, лоббистов, аудиторов. Штрафы часто приходится выплачивать в результате судебных тяжб. Попытки отстоять свои интересы в ходе судебного разбирательства приводят к расходам, связанным с рассмотрением дел в суде или с досудебным решением вопроса, поэтому многие компании предпочитают прибегать к помощи адвокатов, внешних консультантов, особенно если осознают, что их бизнес имеет множество слабых мест.

Компания, вступившая в острую стадию развития кризиса, будет вынуждена прибегать к услугам внешних антикризисных управляющих и специалистов в области PR, так как позволить себе содержать в штате на постоянной основе специалистов по антикризисному управлению могут лишь крупные корпорации. Однако проще и дешевле привлечь такого рода специалистов на этапе появления первых признаков надвигающегося кризиса. В этом случае издержки на разработку антикризисных планов и мер окажутся менее дорогостоящими, чем издержки на борьбу с возникшим кризисом.

Другая строка дополнительных расходов, связанных с антикризисным управлением, определяется необходимостью компании резко активизировать работу со СМИ. Компания должна информировать и «успокаивать» своих стейкхолдеров, ей необходимо распространять и предоставлять информацию о происходящих событиях в выгодном для себя свете, озвучивать свою позицию, усиленно рекламировать свои продукты и услуги и т.д. Информация может быть предоставлена в форме пресс-релизов, листов с конкретными фактами, сообщений об истории деятельности компании, статей, ориентированных на определенную аудиторию, заказных статей, новостных видеоотчетов и т.п. Эта деятельность ведет к неизбежным ресурсным издержкам в виде времени, затраченного на подготовку и создание этих инструментов, оплаты услуг сторонних специалистов

по их разработке и распространению, стоимости печати и распространения информации, оплаты эфирного времени на телевидении, оплаты стоимости размещения информации в печатных изданиях. Кризисная ситуация может потребовать незамедлительного и непосредственного общения с большой аудиторией, что помогают обеспечить теле- и видеоконференции. Стоимость подобных услуг будет значительной и потребует интенсивных усилий по их подготовке и проведению.

Во время борьбы с кризисом неизбежно возрастают транспортные расходы. Они появляются из-за увеличения числа незапланированных командировок, количества встреч с сотрудниками, потребителями, поставщиками, политическими лидерами, СМИ. К этой группе издержек относятся и расходы на оплату гостиниц, командировочные и т.п.

Кризисная ситуация побуждает организации повышать уровень коммуникаций с сотрудниками, потребителями, поставщиками т.д. Поэтому может возникнуть необходимость в выпуске листовок в виде «вопросов и ответов», «мифов против фактов» и с тому подобными заголовками для освещения происходящих событий, возникших проблем и т.п. Исходя из того, что листовок требуется достаточно большое количество, затраты будут варьироваться от нескольких тысяч до десятков тысяч рублей. В ряде случаев признается целесообразным осуществлять рассылку большого числа писем, листовок, памфлетов, брошюр в целях поддержания коммуникационной связи во время и после кризиса. Издержки будут включать в себя стоимость печати, лейблов, постеров, конвертов.

Очень важно во время кризиса отслеживать, какую информацию об организации и ее деятельности получают клиенты, поставщики, кредиторы и т.п. из СМИ. Такая деятельность называется мониторингом СМИ. Мониторинг СМИ позволяет быстро перестраивать информационную политику, определить слабые места, антинамопольные мероприятия, критически оценивая ситуацию и тенденции ее развития.

Часто является непродуктивным создание собственных служб мониторинга, т.к. быстро подобрать квалифицированных специалистов-аналитиков не просто, а стоимость их труда высока, проще обратиться в специализированные фирмы, адреса которых можно найти в справочниках по консалтинговым услугам. [12, с. 38]

## 1.5. Позитивные последствия кризиса

В сознании людей в организации и вне кризис, как правило, ассоциируется с хаосом, деструкцией, неопределенными и в то же время безрадостными перспективами будущего. Если выход из кризиса не найден, организация, скорее всего, прекратит свое существование в прежнем виде. Возможно, она будет расформирована, поглощена или сменит собственника и др. По всей видимости, это обернется разорением или крушением надежд. Однако в борьбе всегда есть не только побежденные, но и победители. В данном случае в выигрыше окажутся новые собственники организации, которые приложили известные усилия и средства, чтобы добиться введения процедуры банкротства или снижения рыночной стоимости фирмы, что позволило выгодно ее приобрести. Если же фирма или даже отрасль народного хозяйства смогла успешно пережить кризис, она может получить дополнительные конкурентные преимущества, освоить новые виды продукции или перестроиться в соответствии с новыми технологическими возможностями. Таким образом, утверждения об отрицательном или положительном воздействии кризиса на организацию всегда носят ценностный характер, отражают интересы и взгляды отдельных групп людей, но отнюдь не являются «объективными», не зависящими от ценностной ориентации субъекта, рассматривающего и анализирующего кризисную ситуацию.

Вряд ли можно найти примеры того, чтобы владельцы, менеджеры или сотрудники организации сознательно стремились к ухудшению показателей деятельности и способствовали кризису (если только не рассматривать запрещенные законом случаи умышленного банкротства). Но иногда кризис может быть благоприятным для предприятия - это возможно, когда он эффективно контролируется. Попробуем систематизировать такие ситуации с точки зрения полученных преимуществ.

Рост известности и узнаваемости имени фирмы и ее брендов. Фирма, столкнувшаяся с кризисом, становится объектом пристального внимания конкурентов, правительственных органов, дистрибьюторов и других стейкхолдеров и СМИ. Часто это известность, которую можно выгодно использовать в посткризисный период. Когда развитие кризиса умело контролируется, положительный эффект, увязанный с ростом известности фирмы, может перевесить отрицательный. Легче достичь такого позитивного эффекта, когда предприятие является «жертвой» кризиса, а не «виновником» происшедшего (например, прекращает работу из-за природных катаклизмов, таких как ураган или наводнение). В подобной ситуации гораздо легче заручиться поддержкой

клиентов, продавцов, служащих, потребителей, чем когда кризис вызван ошибками руководства. В любом случае проблемы, порожденные кризисом, надо решать быстро и эффективно, чтобы люди говорили: «Это, должно быть, хорошая компания, если она так удачно справилась с такой сложной ситуацией».

Возможность продемонстрировать управленческую компетенцию руководства организации. Кризисы предоставляют отличную возможность показать в хорошем или плохом свете управляющего высшего ранга, ответственного за разрешение проблем организации. Многие руководители корпораций, такие, например, как Ли Якокка, бывший председатель правления автомобилестроительной компании Chrysler (США), стали легендарными личностями, продемонстрировав волю, решительность, знания и лидерские качества при преодолении кризиса.

Новые возможности для роста и развития менеджеров. Во время кризисов некоторые менеджеры не только улучшают свою репутацию, но и продвигаются по служебной лестнице. Это достигается несколькими путями:

- быстрой реакцией на проблему и четкими действиями, направленными на ее немедленное решение;
- демонстрацией непоколебимой уверенности (но не высокомерия) в собственной правоте, настойчивости в проведении своего плана выхода из кризиса;
- проявлением участия и сострадания по отношению к людям, подвергнувшимся воздействию негативных последствий кризиса (если компания усложняет жизнь стейкхолдерам, ее глава извиняется за причиненные неудобства);
- немедленным проведением изменений в организации, гарантирующих, что кризис больше не повторится или будет протекать в более мягкой форме, а также своевременным информированием ключевых стейкхолдеров компании;
- уверенностью в том, что влияние менеджера существенно (это не означает, что нужно со всем справляться самому, но понимать, что влияние руководителя растет по мере разрешения проблемы);
- принятием на себя ответственности и конечной вины (если это, конечно, необходимо).

Улучшение отношений. Кризисные ситуации не всегда вызывают непреодолимые проблемы и обостряющиеся отношения между организацией и ее ключевыми стейкхолдерами, такими как служащие и клиенты. Умелое управление кризисной

ситуацией пре доставляет вам большие возможности для укрепления связей и нормальных устойчивых отношений с теми, на чью помощь организация рассчитывает. Однако это произойдет только в том случае, если руководство предварительно завоеует их расположение и доверие и будет придерживаться следующей тактики:

- обсуждать ситуацию, детально разъяснять ожидаемые от них действия и обосновывать их необходимость;
- обращаться со стейкхолдерами как с уважаемыми членами команды, добиваться от них сочувствия и сострадания к трудному положению компании;
- демонстрировать благодарность за их помощь и поддержку;
- держать их в курсе дела, предоставлять необходимую информацию для того, чтобы сохранить уверенность в благоприятном завершении кризиса;
- поддерживать с ними дружеские отношения как можно дольше уже после кризиса.

Проведение необходимых изменений. Некоторым организациям необходима перестройка для продолжения существования. Случается и так, что возглавляющие их люди не осознают, что проблема реально существует, либо просто не хотят вкладывать силы и время, чтобы ее устранить. Нередко они надеются, что проблема исчезнет сама по себе. В этом случае весьма вероятно, что на более поздних этапах развития кризиса придется предпринимать кардинальные меры.

Некоторые шаги могут вызвать структурные изменения в компании (сокращение непродуктивно работающих отделов, должностей специалистов, менеджеров) или продуктовые инновации, если продукт (услуга) больше не соответствует нуждам потребителей. Кризис способен стать движущей силой для формирования серии изменений в разных областях организационной деятельности. Он может обеспечить мотивацию и побудить руководство организации осуществить необходимые перемены, которые только укрепят организацию. Печально, что некоторым организациям нужен кризис, чтобы подтолкнуть их к организационным инновациям, но именно так часто и происходит. [12, с. 52]

Таким образом, последствия бывают не только отрицательные, но и положительные. То есть предприятие может ждать не только ликвидация и выкуп

предприятиями-кредиторами, но и дальнейшее существование и развитие.

## **2 Исследование финансового состояния ОАО «Электровыпрямитель»**

### **2.1 Анализ платежеспособности предприятия на основе показателей ликвидности**

Открытое акционерное общество «Электровыпрямитель» (ОАО «Электровыпрямитель» - предприятие, представляющее собой единый научно-промышленный комплекс по разработке и производству полупроводниковых приборов и преобразовательной техники, номенклатура которых составляет на сегодняшний день более 600 наименований. ОАО «Электровыпрямитель» - единственный в стране производитель всей гаммы полупроводниковых приборов силовой электроники. Он обладает одной из крупнейших в мире производственных баз, способной выпускать и полностью удовлетворить спрос потребителей в России. Изготовлением наукоемкой продукции высоких технологий занимается трудовой коллектив, представляющий собой конгломерат конструкторского решения и производственного цикла.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- материально-техническое обеспечение производства продукции ОАО «Электровыпрямитель»;
- сбытовая: продажа продукции ОАО «Электровыпрямитель», в том числе на экспорт;
- торгово-посредническая;
- закупочная.

Рассмотрим основные тенденции развития предприятия, возможности отнесения предприятия к категории банкротов, а также возможности восстановления платежеспособности за определенный период.



Для проведения анализа используются финансовые показатели, рассчитываемые на базе основных форм бухгалтерской отчетности.

Анализ ликвидности баланса предназначен для оценки платежеспособности предприятия, т.е. его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности с обязательствами по пассиву, сгруппированных по срокам погашения.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделим на четыре группы:

- наиболее ликвидные активы (А1);
- быстро реализуемые активы (А2);
- медленно реализуемые активы (А3);
- трудно реализуемые активы (А4).

Пассивы баланса также разделим на четыре группы и расположим по степени срочности их оплаты:

- наиболее срочные обязательства (П1);
- краткосрочные пассивы (П2);
- долгосрочные пассивы (П3);
- постоянные, или устойчивые пассивы (П4).

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие отношения:  
 $A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$ .

Сопоставляя ликвидные средства и обязательства вычислим следующие показатели:

а) текущая ликвидность (ТЛ), которая свидетельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) предприятия на ближайший к рассматриваемому промежутку времени (формула 1)

$$ТЛ=(А1+А2)-(П1+П2) (1)$$

б) перспективная ликвидность (ПЛ) – это прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей ( формула 2)

$$ПЛ=А3-П3 (2)$$

Для проведения анализа ликвидности составим таблицу анализа ликвидности баланса (таблица 2.1). в графы этой таблицы запишем данные за анализируемый период. Сопоставляя итоги этих групп, определим абсолютные величины платежных излишков или недостатков за анализируемый период.

Таблица 2.1 – Анализ ликвидности баланса ОАО «Электровыпрямитель»

актив	Тыс. руб.			пассив	Тыс. руб.			Излишек (+) или недостаток (-) активов для погашения обязательств		
	2006	2007	2008		2006	2007	2008	2006	2007	2008
A1	130597	21745	83095	П1	133228	121578	153963	-2631	-99833	-70868
A2	140239	228167	282597	П2	1429	1319	0	138810	226848	282597
A3	156111	141599	198723	П3	213751	193284	277909	-57640	-51685	-79186
A4	296661	362107	365894	П4	375200	437437	498437	-78539	-75330	-132543
БАЛАНС	723608	753618	930309	БАЛАНС	723608	753618	930309	x	x	x

Исходя из данных таблицы 2.1 можно охарактеризовать ликвидность баланса в 2006, 2007, 2008 гг. как недостаточную. Сопоставление первых двух неравенств в

2006-2008 гг. свидетельствует о том, что в ближайшее время ОАО «Электровыпрямитель» не удастся поправить свою платежеспособность. Причем за анализируемый период возрос платежный недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств (соотношение по первой группе). В 2006 г. соотношение было 0,98:1 (130597:133228), в 2007г. соотношение же было 0,18:1 (21745:121578), в 2008г. это соотношение заметно улучшилось – 0,54:1 (83095:153963). Текущая ликвидность в 2006-2008гг. всегда была положительной, а перспективная ликвидность – отрицательная. Проведя расчеты, мы получили следующее:  $A1 \leq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \leq P3$ ,  $A4 \leq P4$ . На основании этих данных мы уже можем сделать вывод, что на предприятии имеет место эпизодическая неплатежеспособности. Анализ платежеспособности предприятия предназначен для оценки способности предприятия своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Анализ платежеспособности предприятия заключается в сопоставлении пассивов с состоянием активов с помощью показателей платежеспособности, сущность и методика которых представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели платежеспособности

Наименование показателя	Нормальное ограничение	Пояснение
Общий к-т ликвидности баланса (Л1)	$\geq 1$	Показывает отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (как краткосрочных, так и долгосрочных)
К-т абс. ликвидности (Л2)	$> 0,2 - 0,7$	Показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время за счет денежных средств

К-т критич. оценки (Л3)	>0,7-0,8	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена за счет денежных средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам (дебиторской задолженности)
К-т текущей ликвидности (Л4)	>2,0-2,5	Показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства

На анализируемом предприятии платежеспособность характеризуется следующими количественными значениями показателей, таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ платежеспособности ОАО «Электровыпрямитель»

Наименование показателя В долях единиц Изменение (+,-) Темп изменения, %

2006	2007	2008	2007	2008	2007	2008	
Л1	1,25	0,99	1,2	-0,26	-0,05	79	96
Л2	0,97	0,18	0,54	-0,79	-0,43	18,6	55,7
Л3	2,01	2,03	2,38	0,02	0,37	101	118,4
Л4	3,17	3,16	3,67	-0,01	0,5	99,7	115,8

На основе данных таблицы 2.3 составим график изменения показателей платежеспособности, рисунок 2.1, который более наглядно характеризует изменение коэффициентов платежеспособности ОАО «Электровыпрямитель».

Из данных таблицы 2.3 и рисунка 2.1 видно, что фактические значения всех показателей соответствуют рекомендуемым значениям. Только в 2007г. общий коэффициент и коэффициент абсолютной ликвидности не соответствовали рекомендуемым значениям, т.е. имеет место отрицательная тенденция изменения этих показателей, что свидетельствует о снижении платежеспособности ОАО «Электровыпрямитель». Из рисунка видно, что Л1 и Л2 имеют тенденцию незначительного уменьшения. А показатели Л3и Л4 – тенденцию к увеличению.

При проведении платежеспособности необходимо рассмотреть также структуру баланса и его динамику его развития.

Горизонтальный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов.

Горизонтальный анализ баланса предприятия начинается как правило, с создания аналитической таблицы на основании показателей формы №1 бухгалтерского баланса.

Данные для проведения горизонтального анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ динамики балансовых показателей

Показатели	2006	2007	2008	Изменение к отчетному году, в %	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	2006	2007
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
I. Внеоборотные активы, всего:	296661	362107	365894	123,34	101,05
В т.ч.: - основные средства;	212302	255210	279057	131,44	109,34

- незавершенное строительство;	46581	39553	17713	38,03	44,78
- долгосрочные финансовые вложения	36797	67311	69091	187,76	102,64
II. Оборотные активы, всего:	426947	391511	564415	132,20	144,16
В т.ч.: - запасы;	127049	122767	180128	141,78	146,72
- дебиторская задолженность в течении 12 месяцев;	140239	228167	282597	201,51	123,86
- краткосрочные финансовые вложения;	100000	393	26604	26,60	6769,47
- денежные средства	30597	21352	56491	184,63	264,57
Баланс	723608	753618	930309	128,57	123,45
<b>Пассив</b>					
III. Капитал и резервы, всего:	375200	437437	498437	132,85	113,94
В т.ч.: - уставной капитал;	114900	114900	114900	100,00	100,00
- добавочный капитал;	174439	249145	249145	142,83	100,00
- резервный капитал;	5745	5745	5745	100,00	100,00

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	81483	67692	129909	159,43	191,91
IV. Долгосрочные обязательства	211854	191340	203437	96,03	106,32
V. Краткосрочные обязательства, всего:	136554	124841	228435	167,29	182,98
в т.ч.: - займы и кредиты;	-	-	-	-	-
- кредиторская задолженность	133228	121578	153963	115,56	126,64
Баланс	723608	753618	930309	128,57	123,45

Из таблицы 2.4 видно, что на предприятии существует тенденция к увеличению всех показателей. В основном увеличение этих показателей положительно отразилось на финансовом состоянии предприятия, кроме некоторых из них. Так например, увеличение кредиторской задолженности, не покрывается увеличением краткосрочных финансовых вложений и денежных средств, они снизились на 36,4%, в то время как произошло увеличение кредиторской задолженности на 23,45%. Из-за этого дисбаланса произошло увеличения недостатка активов для погашения обязательств. Положительным является снижение незавершенного строительства.

На основании проведенного анализа платежеспособности можно сделать вывод о том, что в настоящее время у предприятия хотя и есть затруднения по оплате текущих обязательств, но они не большие. Но для того, чтобы в будущем у предприятия не ухудшилось финансовое состояние, необходимо рассмотреть внешние факторы и произвести анализ внутренних финансовых причин. Т.к. даже не большие помехи в текущем году, если не обратить на них внимание, могут перейти в большие проблемы в будущем.

## 2.2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ финансовой устойчивости предприятия предназначен для оценки независимости предприятия с финансовой точки зрения, определения соответствия состояния активов и пассивов предприятия задачам его финансово-хозяйственной деятельности.

Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво анализируемое предприятие в финансовом отношении.

Для реализации данного положения воспользуемся балансовой моделью, на которой базируется финансовый анализ.

Долгосрочные пассивы (кредиты и займы) и собственный капитал направляются преимущественно на приобретение основных средств, на капитальные вложения и другие Внеоборотные активы. Для того, чтобы выполнялось условие платежеспособности, необходимо, чтобы денежные средства и средства в расчетах, а также материальные оборотные активы покрывались краткосрочными пассивами.

На практике следует соблюдать следующее соотношение (формула 3)

стр. 290 < стр.490\*2-стр.190 (3)

Данные для расчета по этой формуле берем из формы №1 бухгалтерской отчетности.

На анализируемом предприятии данное условие соблюдается, следовательно, предприятие является финансово независимым:

2006г.: 426947 < 453739;

2007г.: 391511 < 512767;

2008г.: 564415 < 630980.

Это самый простой и приближенный способ оценки финансовой устойчивости предприятия. На практике же можно применять разные методики анализа



финансовой устойчивости предприятия. Так на предприятии используется следующий метод, основанный на следующем.

В процессе изготовления продукции на предприятии постоянно происходит пополнение запасов товарно-материальных ценностей, изменяются издержки в незавершенном производстве и расходы будущих периодов. Для пополнения запасов используются различные источники и заемные денежные средства. Исследуя наличие или недостаток финансовых средств для формирования запасов и затрат, можно прогнозировать риски и возможный связанный с ними уровень финансовой устойчивости предприятия.

Для определения роли каждого вида финансового источника в формировании запасов и затрат рассчитываются три показателя:

1. Показатель наличия (+) или недостатка (-) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат. (Псс)
2. Показатель наличия (+) или недостатка (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат. (Псз)
3. Показатель наличия (+) или недостатка (-) общей величины основных финансовых источников для формирования запасов и затрат. (Пфи)

На анализируемом предприятии получились следующие данные (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Расчет типа финансовой устойчивости предприятия

Показатель 2006, тыс. руб. 2007, тыс. руб 2008, тыс. руб

Псс	-60993	-50324	-50096
Псз	150861	141016	153341
Пфи	150861	141016	153341

По данным таблицы 2.5 видно, что существует нормальная финансовая устойчивость предприятия, в основном гарантирует ее платежеспособность, в отдельных случаях возможна кратковременная задержка платежей.

На финансовую устойчивость и платежеспособность влияют многие факторы, оценить которые напрямую невозможно. Многие зарубежные аналитики используют экспертные оценки через определения количества баллов.

В качестве рассматриваемых показателей, характеризующих финансовую устойчивость и платежеспособность организации, применяются следующие коэффициенты:

1. Сводный коэффициент платежеспособности – Ксп.
2. Коэффициент быстрой ликвидности – Кбл.
3. Коэффициент текущей ликвидности – Ктл.
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – Ксос.

Полученные значения приведем в таблице 2.6 75330

Таблица 2.6 – Анализ динамики показателей финансовой устойчивости

Показатель	2006		2007		2008	
	Значение	Кол-во баллов	Значение	Кол-во баллов	Значение	Кол-во баллов
Ксп	1,25	25	0,99	20	1,2	25
Кбл	2,01	20	2,03	20	2,38	20
Ктл	3,17	18	3,16	18	3,67	18
Ксос	0,18	16	0,19	16	0,23	20
Итого баллов	-	79	-	74	-	83

Финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать как - нормальная устойчивость, возможны эпизодические задержки (краткосрочные) в платежах.

Для анализа финансовой устойчивости предприятия можно также применить методику анализа финансовой устойчивости предприятия с помощью показателей финансовой устойчивости, сущность которых представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Нормальное ограничение	Пояснения
Коэффициент капитализации (У1)	Не выше 1,5	Указывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (У2)	Необходимое значение $У2=0,1$ ; Оптимальное $У2 \geq 0,5$	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников
Коэффициент финансовой независимости (У3)	$У3 \geq 0,4-0,6$	Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования
Коэффициент финансирования (У4)	Необходимое значение $У4 \geq 0,7$ ; Оптимальное $У4=1,5$	Показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая - за счет заемных средств

Коэффициент финансовой устойчивости (У5)

$У5 \geq 0,6$

Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников

На анализируемом предприятии финансовая устойчивость характеризуется следующими количественными значениями показателей (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ финансовой устойчивости ОАО «Электровыпрямитель»

Показатели	2006г. 2007г. 2008г.			Изменение к 2008г Темп изменения, %			
	2006г.	2007г.	2008г.	2006	2007	2006	2007
У1	0,93	0,72	0,87	-0,06	0,15	93,5	120,8
У2	0,18	0,19	0,23	0,05	0,04	127,8	121,1
У3	0,52	0,58	0,54	0,02	-0,04	103,8	93,1
У4	1,08	1,39	1,15	0,07	-0,24	106,5	82,7
У5	0,81	0,83	0,75	-0,06	-0,08	92,6	90,4

На основе данных (таблица 2.8) составим график изменения показателей финансовой устойчивости, рисунок 2.2, который более наглядно характеризует изменение коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «Электровыпрямитель».

Анализируя показатели финансовой устойчивости (таблица 2.8) видим, что фактические значения коэффициента капитализации (У1) за анализируемый период соответствовали рекомендуемым значениям. Имеет место положительная тенденция изменения этого показателя, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости ОАО «Электровыпрямитель». Заемные средства снижаются, собственные повышаются. Так из таблицы видно, что с 2006г. по 2007г.

показатель снизился на 0,21, но с 2007г. ситуация стала меняться и к 2008г. этот показатель возрос на 0,15.

Фактическое значение коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования (У2) за анализируемый период соответствовал рекомендуемым значениям. Имеет место положительная тенденция изменения этого показателя, что свидетельствует об увеличении обеспеченности собственными источниками финансирования. С 2006г. по 2007г. этот показатель возрос на 0,01, и с 2007г. по 2008г. он возрос еще на 0,04.

Фактические значения коэффициента финансовой независимости (У3) за анализируемый период соответствовали рекомендуемым значениям. Имеет место положительная тенденция изменения этого показателя, что свидетельствует о повышении финансовой независимости ОАО «Электровыпрямитель». С 2006г. по 2007г. этот показатель возрос на 0,06, а с 2007г. по 2008г. уменьшился на 0,04.

Фактическое значение коэффициента финансирования (У4) за анализируемый период соответствовал рекомендуемым значениям. Имеет место положительная тенденция изменения этого показателя, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости ОАО «Электровыпрямитель». Величина собственных средств повышается, заемных- снижается. С 2006г. по 2007г. этот показатель возрос на 0,31, а с 2007г. по 2008г. уменьшился на 0,24.

Фактическое значение коэффициента финансовой устойчивости (У5) за анализируемый период соответствовал рекомендуемым значениям. Имеет место отрицательная тенденция изменения этого показателя, что свидетельствует о недостаточности устойчивых источников в форме капиталов, резервов, долгосрочных пассивов для финансирования активов. С 2006г. по 2007г. этот показатель возрос на 0,02, а с 2007г. по 2008г. уменьшился на 0,08.

В результате проведенного анализа мы можем сделать вывод, что предприятие является финансово устойчивым. С 2006г. по 2007г. финансовая устойчивость предприятия улучшалась, а с 2007г. по 2008г. ухудшалась. Но несмотря на то, что произошло ухудшение финансовой устойчивости с 2007г. по 2008г., с 2006г. по 2008г. произошло улучшение финансовой устойчивости

## **2.3 Анализ деловой активности предприятия**

Анализ деловой активности предприятия предназначен для оценки динамичности развития предприятия, достижения им поставленных целей.

Анализ деловой активности предприятия заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов показателей оборачиваемости. К показателям характеризующим деловую активность, можно отнести коэффициенты оборачиваемости и рентабельности.

Коэффициенты оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового состояния предприятия, поскольку скорость оборота капитала, то есть скорость превращения его в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия.

Сущность данных показателей представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели оборачиваемости

Наименование показателя	Пояснения
Коэффициент общей оборачиваемости имущества (активов, ресурсов) (O1)	Характеризует скорость оборота (количество оборотов за период) всего имущества предприятия
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств (O2)	Характеризует скорость оборота всех оборотных средств предприятия (как материальных, так и денежных)
Коэффициент оборачиваемости материальных средств (O3)	Показывает число оборотов запасов и затрат за анализируемый период
Коэффициент оборачиваемости денежных средств (O4)	Характеризует скорость оборота денежных средств

Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах (всей дебиторской задолженности) (O5)	Характеризует расширение или снижение коммерческого кредита, предоставленного предприятием
Срок оборачиваемости средств в расчетах (всей дебиторской задолженности) (O6)	Характеризует средний срок повышения всей дебиторской задолженности
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (O7)	Характеризует расширение или снижение коммерческого кредита, предоставленным предприятию
Срок оборачиваемости кредиторской задолженности (O8)	Характеризует средний срок возврата долгов предприятия по текущим обязательствам в днях
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (O9)	Характеризует скорость оборота собственного капитала
Коэффициент отдачи основных средств (O10)	Характеризует эффективность использования основных средств предприятия

На анализируемом предприятии коэффициенты характеризуется следующими количественными значениями показателей, таблица 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ оборачиваемости ОАО «Электровыпрямитель»

Показатели	В долях единиц			Изменение к 2008г. (+,-) Темп роста к 2008г., %			
	2006г.	2007г.	2008г.	2006г.	2007г.	2006г.	2007г.

O1	1,7	1,7	1,39	-0,31	-0,31	81,8	81,8
O2	2,84	3,05	2,45	-0,39	-0,6	86,3	80,3
O3	7,48	9,42	7,6	0,12	-1,82	101,6	80,7
O4	13,94	48,1	30,07	17,13	-18,03	215,7	62,5
O5	7,39	6,34	4,37	-0,02	-1,97	59,1	68,9
O6	49,4	57,57	83,52	34,12	25,95	169,1	145,1
O7	11,35	9,8	8,5	-2,85	-1,3	74,9	86,7
O8	32,16	37,24	42,94	10,78	5,7	133,5	115,3
O9	3,43	3,07	2,5	-0,93	-0,57	72,9	81,4
O10	5,65	5,34	4,38	-1,27	-0,96	77,5	82

На основе данных (таблица 2.10) составим график изменения показателей оборачиваемости, рисунок 2.3, который более наглядно характеризует изменение коэффициентов оборачиваемости ОАО «Электровыпрямитель».

Из данных таблицы 2.10 и рисунка 2.3 видно, что значения следующих коэффициентов: коэффициент оборачиваемости материальных средств (O3), коэффициент оборачиваемости денежных средств (O4) за анализируемый период увеличились, это свидетельствует о том, что уровень их использования повышается, соответственно снижается их сроки оборачиваемости.

В то же время значения следующих коэффициентов: коэффициент общей оборачиваемости имущества (активов, ресурсов) (O1), коэффициент оборачиваемости мобильных средств (O2), коэффициент оборачиваемости средств



в расчетах (всей дебиторской задолженности) (O5), коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (O7), коэффициент оборачиваемости собственного капитала (O9), коэффициент отдачи основных средств (O10) за анализируемый период уменьшились. Это свидетельствует о том, что уровень их использования снижается, соответственно повышаются их срок оборачиваемости. Также произошло увеличение срок оборачиваемости средств в расчетах (всей дебиторской задолженности) (O6), срок оборачиваемости кредиторской задолженности (O8), что также является отрицательной тенденцией изменения.

Анализ рентабельности предприятия предназначен для оценки прибыли, получаемой с каждого рубля средств, вложенных в предприятие или иные финансовые операции.

Анализ рентабельности предприятия заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов, сущность которых представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Показатели рентабельности

Показатели	Пояснения
Рентабельность продаж (P1)	Если рентабельность продаж увеличивается, то повышается и деловая активность, и наоборот
Общая рентабельность продаж (P2)	
Рентабельность собственного капитала (P3)	Если рентабельность собственного капитала увеличивается, то повышается деловая активность и статус собственников предприятия, растет уровень котировок ценных бумаг анализируемого предприятия, и наоборот

Экономическая рентабельность (P4)	Если экономическая рентабельность увеличивается, то улучшается эффективность использования всего имущества предприятия, растет деловая активность, и наоборот
Фондорентабельность (P5)	Если фондорентабельность увеличивается, то улучшается эффективность использования внеоборотных активов, повышается деловая активность, и наоборот
Рентабельность затрат (P6)	Если рентабельность затрат увеличивается, то повышается деловая активность, и наоборот
Рентабельность постоянного капитала (P7)	Если рентабельность постоянного капитала увеличивается, то эффективность использования постоянного капитала повышается, растет инвестиционная привлекательность предприятия в долгосрочной перспективе, и наоборот
Период окупаемости (P8)	Показывает число лет, в течении которых полностью окупятся вложения в данное предприятие; если период окупаемости собственного капитала увеличивается, то снижается инвестиционная привлекательность предприятия, и наоборот

На анализируемом предприятии рентабельность характеризуется следующими количественными значениями показателя (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Анализ рентабельности ОАО «Электровыпрямитель»

Показатели	В долях единиц			Изменение к 2008г. (+,-) Темп роста к 2008г., %			
	2006г.	2007г.	2008г.	2006г.	2007г.	2006г.	2007г.

P1	8,45	8,37	9	0,55	0,63	106,5	107,5
P2	7,33	7,85	8,76	1,4	0,91	119,5	111,6
P3	25,14	24,14	21,9	-3,2	-2,24	87,1	90,7
P4	12,5	13,28	12,17	-0,3	-1,11	97,4	91,6
P5	31,1	29,77	28,16	-2,9	-1,61	90,6	94,6
P6	9,3	9,89	15,41	6,1	5,52	165,7	155,8
P7	15,4	16,13	4,57	-10,8	-11,56	29,7	28,3
P8	3,98	4,14	11,12	7,1	6,98	279,4	268,6

На основе данных таблицы 2.12 составим график изменения показателей рентабельности (рисунок 2.4), который наглядно характеризует изменение коэффициентов рентабельности ОАО «Электровыпрямитель».

Из данных таблицы 2.12 и рисунка 2.4, видно, что значения: рентабельность продаж (P1), общая рентабельность продаж (P2), рентабельность затрат (P6) за анализируемый период увеличились, что свидетельствует о повышении деловой активности. Произошло также увеличение периода окупаемости (P8), что свидетельствует о снижении инвестиционной привлекательности предприятия.

Значения следующих коэффициентов: рентабельность собственного капитала (P3), экономическая рентабельность (P4), фондорентабельность (P5), рентабельность перманентного капитала (P7) за анализируемый период также уменьшились, что свидетельствует о понижении статуса собственников ОАО «Электровыпрямитель», падение уровня котировок ценных бумаг и инвестиционной привлекательности предприятия, ухудшение эффективности использования имущества, внеоборотных активов, перманентного капитала ОАО «Электровыпрямитель».

Проведя анализ деловой активности мы можем судить о снижении деловой активности по одним показателям и повышении по другим.

## **2.4 Антикризисные предложения**

В результате проделанного анализа мы выяснили реальное состояние финансового положения предприятия. Предприятие ОАО «Электровыпрямитель» не является банкротом, но и не является абсолютно платежеспособным предприятием.

Платежеспособность предприятия показывает, что не все краткосрочные платежи предприятие может оплачивать вовремя. Финансовая устойчивость предприятия можно охарактеризовать как нормальную. Но есть тенденция к снижению финансовой устойчивости. Деловая активность предприятия тоже можно охарактеризовать как нормальную, но есть тенденция к снижению.

На основании этого мы видим, что финансовое состояние предприятия в условиях кризиса не пошатнулось. Это свидетельствует об относительно эффективном антикризисном управлении на предприятии. Но у предприятия все же есть небольшие проблемы с платежеспособностью, финансовой устойчивостью и деловой активностью, которые, если вовремя не исправить, также может привести к банкротству. В связи с этим предприятию можно использовать в антикризисном управлении механизм финансовой стабилизации.

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. Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким 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 финансовой его стабилизации 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.

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

Используемые вышеперечисленные внутренние механизмы финансовой стабилизации носят «защитный» или «наступательный» характер.

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

Тактический механизм финансовой стабилизации, 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 финансовой стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития,

обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

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;
- увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию;
- 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 частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

- реализации высоколиквидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля;
- проведение операций возвратного лизинга, в процессе которых ранее приобретенные в собственность основные средства продаются лизингодателю с одновременным оформлением договора их финансового лизинга;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств 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 и других.

Цель этого этапа финансовой стабилизации 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.

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

Как видно из приведенной формулы, правую ее часть составляют все источники формирования собственных финансовых ресурсов предприятия, а левую - соответственно все направления использования этих ресурсов.

Какие бы меры не принимались в процессе использования тактического механизма финансовой стабилизации предприятия, все они должны быть направлены на обеспечение неравенства:  $ОГ_{сфр} > ОПС_{фр}$ . Однако в реальной практике возможности существенного увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов (левой части неравенства) в условиях кризисного развития ограничены. Поэтому основным направлением обеспечения достижения точки финансового равновесия предприятием в кризисных условиях является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов (правой части неравенства). Такое сокращение связано с уменьшением объема, как операционной, так и инвестиционной деятельности предприятия и поэтому характеризуется термином «сжатие предприятия».

Сжатие предприятия в процессе обеспечения вышеприведенного неравенства должно сопровождаться мерами по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов. Чем в большей степени предприятие сможет обеспечить

положительный разрыв соответствующих денежных потоков этого неравенства, тем быстрее оно достигнет точки финансового равновесия в процессе выхода из кризисного состояния.

Увеличение объема генерирования собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее рост левой части неравенства, 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, обеспечивающее снижение левой части неравенства, 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.

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

3. Стратегический механизм финансовой стабилизации 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.

Модель устойчивого экономического роста имеет различные математические варианты в зависимости от используемых базовых показателей финансовой стратегии предприятия. Однако, учитывая, что все эти базовые показатели количественно и функционально взаимосвязаны, результаты расчета основного искомого показателя - возможного для данного предприятия темпа прироста объема реализации продукции (т.е. объема операционной его деятельности) - остаются неизменными.

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 леввериджа 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).

Цель этого этапа финансовой стабилизации 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.

## **Заключение**

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.

Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее существованию. На возникновение кризисных ситуаций на предприятии влияет множество факторов. Зарубежные и российские ученые сгруппировали эти причинные по двум критериям: внешние и внутренние. К внешним как правило относятся те факторы которые зависят от обстановки в регионе, стране и в целом в мире. К внутренним относятся обстановка внутри предприятия, к ним можно отнести: управленческие причины, производственные причины, рыночные причины. На внутренние причины предприятие можно и нужно воздействовать, чтобы избежать кризиса. На внешние же факторы предприятие не в силах воздействовать.

Антикризисное управление должно существовать на всех предприятиях  
Антикризисное управление состоит не только в нейтрализации и преодолении кризисов, но и в профилактике возможности появления кризисных ситуаций.

У антикризисного управления есть предмет воздействия и субъект воздействия. Предметом является деятельность человека. Субъектом является управленческий персонал, осуществляющий антикризисное управление.

Можно выделить основные характеристики антикризисного управления такие:

1. Функции антикризисного управления.
2. Интеграция и дифференциация.
3. Ограничения.
4. Сочетание формальные и неформальные начала.
5. Стратегия развития.

В понимании людей кризис как правило, ассоциируется с хаосом, деструкцией, неопределенными и в то же время безрадостными перспективами будущего. Однако в борьбе всегда есть не только побежденные, но и победители. Существуют как негативные последствия кризиса, так и позитивные. Последствия кризиса можно рассматривать как с точки зрения итоговых результатов после кризисных ситуаций, так и те которые сопровождают предприятие в течение всего кризиса. К первым можно отнести: финансовое оздоровление организации или переход к новому кризису, сохранение или ликвидация. Ко второй можно отнести

те затраты, которые понесет предприятия в течение всего кризиса, а также ухудшение репутации предприятия.

Платежеспособность предприятия является достаточной, но есть небольшие помехи с оплатой краткосрочных платежей. Финансовая устойчивость предприятия можно охарактеризовать как нормальную устойчивость, возможны эпизодические задержки (краткосрочные) в платежах. В целом за три года произошло незначительное снижение деловой активности.

Для улучшения финансового состояния предприятию можно предложить следующие антикризисные предложения: устранение неплатежеспособности (краткосрочной), восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия), обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

## **Список использованных источников**

- 1 Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : учеб. для студ. вузов/ Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова ; под ред. В.Я. Позднякова. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 616 с.
- 2 Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / Фин. акад. при Правительстве РФ ; под ред. О. В. Ефимовой, М. В. Мельник. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Омега-Л, 2005. - 408 с.
- 3 Антикризисное управление : конспект лекций / Бабушкина, Е. А., Бирюкова, О. Ю., Верещагина, Л. С.. - М. : Эксмо, 2008. - 160 с.
- 4 Антикризисное управление : Материалы Междунар.науч.-практ.конф.(9-10 дек.2007г.) / [Редкол.:Н.П.Макаркин (отв.ред.) и др.]. - Саранск : Изд-во Мордов.ун-та, 2008. - 165с. - ISBN 5-7103-0402-6.
- 5 Антикризисное управление : учеб. / Орехов, В. И., Балдин, К., Гапоненко, Н. П. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 540 с.
- 6 Антикризисное управление : учеб. для студ. / Жарковская, Е. П., Бродский, Б. Е., Бродский, И. Б. - 5-е изд., перераб. - М. : Омега-Л, 2008. - 438 с.
- 7 Антикризисное управление : учеб. для студ. вузов / Попов, Р. А. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М. : Высш. шк., 2008. - 480 с.

- 8 Антикризисное управление : учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Минобрнауки России, Гос. Ун-т Упр. ; под ред. Э. М. Короткова. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 620 с.
- 9 Антикризисное управление : учеб. пособие / Е. А. Татарников. - М. : РИОР, 2007. - 96 с.
- 10 Антикризисное управление : учеб. пособие для студ. / Самородский, В. А., Хлусова, И. А. - М. : КолосС, 2008. - 203 с.
- 11 Антикризисное управление : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Антикризисное упр." и др. экон. спец. / Круглова, Н.Ю. - М. : КноРус, 2009. - 512 с.
- 12 Антикризисное управление : учеб. пособие для студ./ Зуб, А.Т.- М. : Аспект Пресс, 2006. - 320 с.
- 13 Антикризисное управление : учеб./ Беляев, А. А., Коротков, Э. М. ; Минобразования и науки России, Федер. агентство по образованию, ГОУВПО "Гос. ун-т управления", Ин-т нац. и мировой экон. - М. : [б. и.], 2005. - 262 с.
- 14 Антикризисное управление : учебное пособие / рук. авт. коллектива И. К. Ларионов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Дашков и К°, 2009. - 289 с.
- 15 Антикризисное управление и трансформация производственных систем : методология и практика : [монография] / Гончарук, А. Ю. - М. : Экономика, 2006. - 287 с.
- 16 Антикризисное управление компанией / Самоукина, Н. - СПб. : Питер, 2008. - 188с.
- 17 Антикризисное управление кредитными организациями : учеб. пособие/ Тавасиев, А. М. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 480 с.
- 18 Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие для студ. вузов/ Захаров, В. Я., Блинов, А. О., Хавин, Д. В. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 288 с.
- 19 Антикризисное управление: задачи и решения : учебно-практ. пособие / Просветов, Г. И. - М. : Альфа-Пресс, 2009. - 288 с.
- 20 Антикризисное управление: контроль и риски коммерческих банков и фирм в России / Маренков, Н. Л., МГУ им. М.В.Ломоносова. - М. : Едиториал УРСС, 2007. - 360с. - Библиогр.: с.332-339.

- 21 Антикризисное управление: организационно-экономические и социально-психологические аспекты : учеб. пособие/ Дорошенко, Ю. А., Жерякова, С. Н., Юров, Ю. И., 2005. - 872 с.
- 22 Антикризисное управление: стратегические и тактические аспекты / Н. Д. Гуськова [и др.]. - Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2005. - 168 с.
- 23 Антикризисное управление: финансовый аспект/ Большаков, А. С. ; С.-Петерб. гуманит. ун-т профсоюзов. - М. : СПбГУП, 2005. - 132 с.
- 24 Антикризисный менеджмент : Учеб. / Под ред. А.Г.Грязновой. - М. : ЭКМОС, 2005. - 366с.
- 25 Антикризисный менеджмент: теория и методология экономического анализа / Аверина, О. И. ; [науч. ред. Н. Д. Гуськова]. - Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2006. - 244 с.
- 26 Артеменко, В. Г. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / Артеменко, В. Г., Остапова, В. В. - 2-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2007. - 270 с.
- 27 Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. / Бердникова, Т. Б. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 215 с.
- 28 Васильева, Л. С. Анализ финансово- хозяйственной деятельности предприятий : учеб. пособие / Васильева, Л. С., Штейн, Е. М., Петровская, М. В. ; под ред. Е. М. Штейн. - М. : Экзамен, 2008. - 319 с.
- 29 Глазов, М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. для студ / Глазов, М. М. ; Балт. ин-т управления. - СПб. : Андреевский ИД, 2006. - 448 с.
- 30 Анализ финансовой отчетности : учеб. / Донцова, Л. В., Никифорова, Н. А. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Дело и сервис, 2005. - 368 с.
- 31 Истоки кризисов / Гришин, Я. Я. - Казань : Изд-во Казан.ун-та, 2005. - 171с.
- 32 Менеджмент : [учебник для вузов] / под ред. Д. Д. Вачугова. - М. : Высш. шк., 2008. - 399 с. - Библиогр : с. 395.
- 33 Менеджмент : учеб. по спец. "Менеджмент организации" / Гос. ун-т управления ; под ред. М. Л. Разу. - 2-е изд., стер. - М. : КноРус, 2009. - 471 с.

- 34 Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов / Г. Б. Максименко. - М. : Дашков и К°, 2007.
- 35 Менеджмент : учебное пособие / Бурчакова, М. А., Хожемпо, В. В. - М. : Изд-во РУДН, 2006. - 310 с.
- 36 Менеджмент организации: Введение в специальность : учеб. пособие / Одинцов, А. А.. - М. : Экзамен, 2004. - 320 с.
- 37 Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Кисляков, Г.В., Кислякова, Н. Аю. - М. : Высш. шк., 2009. - 264 с.
- 38 Менеджмент: управление организационными системами : учеб. пособие / Шеметов, П. В., Чередникова, Л. Е., Петухова, С. В.. - 2-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2008. - 407 с.
- 39 Методология антикризисного управления : [учеб.-практ. пособие] / Юн, Г. Б. ; Акад. нар. х-ва при Правительстве РФ. - М. : Дело, 2004. - 432 с.
- 40 Общий менеджмент : учеб. пособие/ Райченко, А. В. ; Ин-т экономики и финансов "Университет". - М. : ИНФРА-М, 2009. - 383 с.
- 41 Общий менеджмент: Концепции и комментарии : учеб./ Дятлов, А. Н., Плотников, М. В., Мутовин, И. А. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.
- 42 Операционный антикризисный менеджмент / Шатраков, А. Ю. [и др.]. - М. : Экономика, 2008. - 382 с.
- 43 Основы антикризисного управления предприятиями : учеб. пособие / под ред. Н. Н. Кожевникова. - М. : Академия, 2005. - 496 с.
- 44 Основы менеджмента : учеб. пособие/ Володько, В. Ф. - 2-е изд. - Минск : Адукацыя і выхаванне, 2008. - 304 с.
- 45 Основы менеджмента : учеб./ Егоршин, А. П. - Н.Новгород: [НИМБ], 2008. -320 с.
- 46 Основы менеджмента. Ч. 1 / Жуликов, П. П. - М. : Изд-во ЛКИ, 2008. - 120 с.
- 47 Основы теории финансового менеджмента : учеб.-практ. пособие / Ковалев, В. В. - М. : Проспект, 2009. - 533 с.

48 Основы функционального и антикризисного менеджмента : Учеб.пособие для студ/ Бляхман,Л. С. - СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2005. - 380с.

49 Стратегический и кризисный менеджмент фирмы : учеб. пособие для вузов / Масленченков, Ю. С., Тронин, Ю. Н. - М. : Дашков и К°, 2005. - 883 с.

50 Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика : Учеб. пособие/ Бобылева, А. З. - М. : Дело, 2003. - 256с.

51 Финансовый менеджмент: стоимостной подход : [учебное пособие] / Иванов, И. В., Баранов, В. В. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 504 с.

Циклические кризисы как механизм функционирования современного капитализма : Спецкурс / Сажина,М. А. ; МГУ им.М.В.Ломоносова. - М. : Изд-во МГУ, 2006. - 80с.