

Содержание:

Введение

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

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

В течение последних пятнадцати лет в силу сложившегося устойчивого кризиса неплатежей абсолютное большинство российских предприятий легко подпадает под критерии признания их банкротами. Следует отметить, что банкротство одного отдельно взятого промышленного предприятия никогда не происходит «локально», кризисные явления не ограничиваются рамками данного предприятия. Любой, достаточно крупный, субъект хозяйственной деятельности связан разнообразными отношениями с большим количеством других предприятий. Поэтому самого пристального внимания требуют, прежде всего, определение понятия банкротства, глубокий и всесторонний анализ механизма его осуществления, связь антикризисного управления и банкротства, причины и формы проявления банкротства как практически неизбежного результата кризисных процессов на предприятиях, формулирование адекватных процедур и управленческих решений. [14, с. 235].

Мировой опыт развития менеджмента свидетельствует о том, что в целом проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане. В период системной трансформации в России эта проблема стала практически ключевой, определяющей реальное выживание производственного сектора нашей экономики. В связи с этим изучение

особенностей антикризисного управления в России в современных условиях не только актуально, но и жизненно важно для выживания и функционирования предприятий и организаций.

Цель данной курсовой работы – изучение антикризисного менеджмента на Закрытом акционерном обществе «Новоуральская промышленная компания» (далее ЗАО «НПК»), а также поиск и предложения мер по преодолению кризисных явлений на предприятии и улучшению его финансового состояния.

Для достижения данной цели необходимо:

- рассмотреть понятия объект, предмет, методику финансового анализа;
- произвести анализ финансового состояния ЗАО «НПК»;
- разработать пути преодоления кризисных явлений на предприятии.

Объектом исследования, является Закрытое акционерное общество «Новоуральская промышленная компания».

Предметом служат финансовые процессы предприятия, изучаемые в периоде с 2016 по 2018 годы.

При написании данной курсовой работы использовались следующие методы: сравнение, группировка, метод цепных подставок, коэффициентный метод.

Материалом для исследования послужили нормативные и законодательные акты, бухгалтерские балансы предприятия за 2016, 2017, 2018 года и приложение к нему.

1 Теоретические основы антикризисного управления

1.1 Сущность, цели и задач антикризисного управления

Структурная перестройка экономики России, с одной стороны, и открытие внутреннего отечественного рынка для зарубежных товаропроизводителей, с

другой стороны, поставили в сложное финансовое положение большую часть предприятий различных организационно-правовых форм.

Проблема антикризисного управления несостоятельным предприятием обусловлена природой проводимых в России реформ. Речь идет о реформах, как на уровне государственного регулирования экономиками, так и на уровне предприятия, т.е. менеджмента. Ключевой задачей государственного управления экономикой в этом направлении является создания условий для эффективного хозяйствования предприятий. Главная задача руководителей предприятий – организация такого менеджмента, который будет эффективен в условиях ограничений, диктуемых полномасштабным действиям механизма банкротства [24, с. 135].

В целом менеджмент, обеспечивающий эффективную работу в кризисном режиме, представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на перевод предприятия в иной режим работы. Ключевая характеристика этого режима – устойчивое финансовое положение.

Решение именно этих задач находится в центре системы мер, именуемой в зарубежной литературе кризис – менеджментом, а в отечественной литературе – антикризисным управлением.

Под этими терминами понимают либо управление в условиях наступившего кризиса, либо управление, которое должно способствовать выводу предприятия из этого состояния. Прежде всего, речь идет о состоянии, при котором предотвращается неплатежеспособность и несостоятельность предприятий. Иными словами антикризисное управление социально экономической системой должно обеспечивать реализацию бизнес-процессов в режимах, которые не приводят к несостоятельности.

С точки зрения стратегии антикризисное управление должно создать предприятию условия для формирования в течение достаточно длительного периода конкурентного преимущества, позволяющего производить потребляемую рынком продукцию и получать достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и сбыте.

В любой момент существует опасность кризиса, даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов,

изменяются человек, его потребности и интересы.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы, предполагаемые и реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются:

- 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 в части его процессов и технологий. Главными из них являются:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений; [7, с. 235].
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;
- использования антикризисного критерия качества 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.

Некоторые из характеристик антикризисного управления рассмотрим более подробно.

1. В развитии любого управления существуют две его противоположности – интеграция и дифференциация. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот.
2. Нет управления без ограничений, которые могут быть внутренними и внешними. И эти две группы ограничений находятся в определенном, но меняющемся соотношении. В зависимости от того, как строится это соотношение, изменяется и вероятность кризисных явлений. Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления.
3. Одной из важных характеристик антикризисного управления является сочетание формального и неформального управления. В разнообразных видах такого сочетания существует зона рациональной организации антикризисного управления. Она может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.
4. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития. [8, с. 25].

Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления:

- 1) Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется ввиду не только общий профессионализм управления, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления.
- 2) Искусство управления, данной природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.
- 3) Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.
- 4) Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научном обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.
- 5) Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства.
- 6) Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса.

Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

7) Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

8) Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и работа специализированных операторов [10, с. 128].

1.2 Причины и факторы неплатежеспособности предприятия

Самая злободневная проблема Российской экономики – неплатежеспособность. Продолжающийся кризис платежных отношений остается главной угрозой возобновления спада в экономике и препятствием для начала устойчивого экономического роста.

Предприятие осуществляет производственную и коммерческую деятельность вступает в отношение с налоговыми органами, банками, другими предприятиями. В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, в силу которых оно становится должником и будет обязано в определенный срок совершить платеж, поставить товар, оказать услугу.

Кризисное предприятие, имеющее хроническую неплатежеспособность, наносит серьезный урон интересам многих категорий участников рынка. Такое состояние предприятия означает поглощение ресурсов или средств кредиторов, а так же образование недоимки по налогам и другим обязательным платежам, что блокирует поступление в доходную часть государственного бюджета.

Платежеспособность предприятия подтверждена влиянием, которые генерируются как самим хозяйствующим субъектом, так и возникающим из вне. Исследование причин и предпосылок неплатежеспособности предприятия является ключевым вопросом антикризисного управления. Учитывая, что предприятие в системе

антикризисных процедур является одновременно субъектом и объектом, наиболее важным представляется деление факторов на внутренние и внешние. Внешние факторы не зависят от организации работы предприятия. Внутренние – напрямую зависят от уровня антикризисного менеджмента на предприятии. В целях определения этапов и мер по оздоровлению финансов организации был сформулирован подробный перечень возможных причин отрицательно влияющих на платежеспособность предприятия [30, с. 308].

Внешние причины:

1. Общеэкономические:

- рост инфляции (выше 3-4%);
- ухудшение платежеспособности населения, снижения уровня реальных доходов населения;
- рост безработицы;

2. Государственные:

- величина налоговых изъятий, на которые хозяйственный субъект систематически уменьшает свой финансовый поток, осуществляя платежи налогов и сборов; считается, что налоги формируют финансовые ресурсы всего общества, а управлять этими общественными финансовыми ресурсами призван государственный аппарат;
- неплатежеспособность федеральных, муниципальных органов по своим заказам и обязательствам. Если товаропроизводитель кредитуется поставкой своих товаров бюджетного покупателя, а последний не запланировал деньги, чтобы своевременно и в полном объеме расплатиться с данным кредитором, то это повлияет на платежеспособность товаропроизводителя;
- повышение цен на энергоресурсы, газ, воду, тепло, транспорт, материальные и иные, регулярно необходимые ресурсы и услуги которые включаются в издержки предприятия. Рост этих издержек негативно отражается на платежеспособность субъекта. Товары и услуги цены, на которые велики, т.к. учитываются затраты на ресурсы трудно реализовать на рынке, поскольку такие цены не соответствуют текущей платежной способности спроса, что ведет к ухудшению платежеспособности.

3. Рыночные:

- отсутствие государственной поддержки отечественных производителей товаров и услуг;
- снижения спроса на продукцию из-за увеличения на рынке товаров-субститутов, дешевых товаров из ближнего и дальнего зарубежья или из-за более качественных товаров конкурентов;
- высокая стоимость кредиторских ресурсов;

4. Прочие:

- негативные демографические тенденции;
- стихийные бедствия, техногенные катастрофы;
- ограбление организаций, убийство руководителя.

Конкретные пути выхода организации из кризисного финансового состояния зависят от причин ее нестабильности, прежде всего от внутренних причин. Рассмотрим их более подробно.

Внутренние причины:

1. Операционные (производственные):

- низкий уровень использования основных фондов, простоеи оборудования;
- высокий уровень физического и морального износа основных фондов (оборудования), составляющих производственный аппарат данного хозяйствующего субъекта. Передовые, высокопроизводительные машины и оборудование позволяют с положительной доходностью выпускать качественную продукцию, которая находя платежеспособный спрос обеспечивает предприятию ритмичный кругооборот и рост финансового потока.;
- устаревшая технология производства продукции и оказания услуг;
- высокий размер страховых и сезонных запасов, с одной стороны, запасы сырья и материалов и комплектующих обеспечивают ритмичную работу предприятия; запасы готовой продукции позволяют быстро удовлетворять незапланированный спрос. С другой стороны такие вложения не всегда бывают экономически выгодны и приводят к застою финансового потока;

- низкое качество продукции и услуг. Данное условие не дает предприятию получать максимальную прибыль в текущих спросовых ограничениях;
- высокая себестоимость изготовления продукции;
- перерасход ресурсов, наличие брака;
- нарушение трудовой дисциплины, нерациональная организация труда работников, превышение численности работников;
- несвоевременное поступление сырья и материалов;
- снижение объема продаж, а следовательно снижение выручки.

2. Финансовые:

- неэффективная структура активов (низкая их ликвидность);
- высокая доля заемного капитала;
- низкая рентабельность производства;
- неэффективная долгосрочная и краткосрочная финансовая политика;
- высокая доля и рост дебиторской задолженности, в том числе просроченной;
- высокая доля и рост кредиторской задолженности поставщикам, бюджетным и внебюджетным фондам, перед персоналом;
- рост доли готовой продукции в запасах на складе комплектующих;
- рост расходов на энергоресурсы на единицу готовой продукции;
- недостаток собственного капитала.

При анализе деятельности организации надо учесть неправильно принятые долгосрочные инвестиционные решения:

- незавершенные объекты строительства;
- перерасход инвестиционных ресурсов;
- ошибочно составленный бизнес-план по новым проектам;
- поставки дорого и не оправдавшего технических характеристик оборудования;

- недостаток капитала для модернизации производства;

Следовательно, что платежеспособность предприятия подвержена влияниям, которые генерируются, как самим хозяйствующим субъектам, так и возникающим из вне. Внешние и внутренние факторы, которые отмечены выше, постоянно дестабилизируются государственные финансы. Выявленные связи отягощаются фактором дисбаланса функционально - управленческой конфигурации предприятия, последствиями технологической старости их основных фондов. Таким образом, платежеспособность хозяйствующего субъекта влияет на всех без исключения внешних субъектов.

1.3 Методика расчета анализа финансового состояния предприятия

В условиях кризиса финансового состояния предприятия требует более детализированного анализа. Это необходимо для выявления даже самых скрытых проблем, в целях принятия наиболее эффективного решения для их устранения.

Анализ финансового состояния предприятия, находящегося в кризисном состоянии включает в себя следующие группы показателей:

1. показатели финансовой устойчивости и платежеспособности;
2. показатели рентабельности и деловой активности;
3. показатели кредитоспособности;
4. показатели экономической эффективности.

Финансовая устойчивость представляет собой такое финансовое и экономическое состояние предприятия, при котором платежеспособность сохраняет устойчивую тенденцию, т.е. постоянна во времени, а соотношения собственного и заемного капитала находятся в пределах, обеспечивающих эту платежеспособность.

Традиционные методы определения платежеспособности состоят в расчете коэффициентов, которые определяются на основе структуры баланса.

Рассчитанные коэффициенты сопоставляются с их нормативным значением, что и составляет заключительный акт оценки. Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности.

Ликвидность – способность чего-либо быстро обращаться в денежную форму.
Ликвидность баланса – степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств [26, с. 11].

При исследовании ликвидности рассчитывают следующие показатели:

ДС+КВФ

КО

Коэффициент абсолютной ликвидности = (1)

ДС+КВФ+ДЗ

КО

Коэффициент текущей ликвидности = (2)

ДС+КВФ+ДЗ+З

КО

Коэффициент покрытия = (3)

ОА

КО

Коэффициент общей платежеспособности = (4)

КР

ВБ

Коэффициент автономии = (5)

Где: ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; ДЗ – дебиторская задолженность; З – запасы; ОА – оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства; КР – капиталы и резервы; ВБ – валюта баланса.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие сможет погасить в ближайшее время.

Коэффициент текущей ликвидности отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с

дебиторами.

Коэффициент покрытия – показывает, в какой степени текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Коэффициент автономии показывает, на сколько предприятие независимо от кредиторов [15, с. 78].

Перейдем к измерителям финансовой устойчивости предприятия. Здесь также применяется несколько коэффициентов:

КР-ВА

Коэффициент обеспеченности оборотных активов = П (6)

КР+ДО

Коэффициент финансовой устойчивости = А-У (7)

ОС+ПЗ+НП

Коэффициент реальной стоимости имущества = А (8)

СОС

Коэффициент маневренности собственных средств = КР (9)

СОС

Коэффициент финансовой независимости = З (10)

Где: ВА – внеоборотные активы; П – пассив; А – актив; ДО – долгосрочные обязательства; У – непокрытый убыток; ОС – основные средства; ПЗ – производственные запасы; НП – незавершенное строительство; СОС – собственные оборотные средства.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами показывает, на сколько изучаемое предприятие обеспечивает (не обеспечивает) оборотные активы собственными средствами.

Коэффициент маневренности показывает, сколько процентов капитала предприятия находится в мобильной форме.

Коэффициент финансовой независимости показывает, на сколько предприятие обеспечено собственными средствами и независимо от кредиторов.

При рыночной экономике результаты деятельности предприятия оцениваются системой показателей, главным из которых является рентабельность.

Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятие или иные финансовые операции. Рассчитывают следующие показатели рентабельности:

Прибыль от продаж

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{В}{ЧП} \quad (11)$$

ЧП

$$\text{Рентабельность капитала} = \frac{КР}{ЧП} \quad (12)$$

ЧП

$$\text{Рентабельность внеоборотных активов} = \frac{ВА}{ЧП} \quad (13)$$

ЧП

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{СОС}{ЧП} \quad (14)$$

ЧП

$$\text{Рентабельность затрат} = \frac{З}{ЧП} \quad (15)$$

Плата за кредит

$$\text{Рентабельность заемных средств} = \frac{\text{Сумма кредита}}{Плата за кредит} \quad (16)$$

Где: ЧП – чистая прибыль, В – выручка, З – затраты.

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приходится на рубль реализованной продукции. Уменьшение показателя о снижении спроса на продукцию предприятия.

Рентабельность капитала показывает эффективность использования всего имущества предприятия. Снижение показателя говорит о падении спроса на продукцию и о перенакоплении активов.

Рентабельность внеоборотных активов отражает эффективность использования внеоборотных активов.

Рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственного капитала. Динамика коэффициента влияет на уровень котировки акций предприятия.

Рентабельность заемных средств отражает эффективность использования заемных средств.[11, с. 81]

Подлинным критерием прибыльности служит эффективное использование активов, следовательно, объем активов необходимый для обеспечения данного объема продаж, и количество капитала для обеспечения соответствующего уровня активов, так же представляют собой важные показатели общей прибыльности компании.

К качественным показателям относят: широта рынка сбыта; объем продукции, идущей на экспорт; репутация компании и т.д.

К количественным показателям относят оборачиваемость. Цель анализа оборачиваемости – оценить, за какой период совершают оборот различные средства предприятия в ходе всего хозяйственного цикла, т.е. определить скорость оборота каждого звена цепочки «деньги – товар - деньги». Рассчитывают следующие коэффициенты:

Общий коэффициент оборачиваемости = В
ВБ (17)

Оборачиваемость оборотных средств = В
ОА (18)

Оборачиваемость запасов = В
З (19)

Оборачиваемость дебиторской задолженности = В
ДЗ (20)

Отдача собственного капитала = В
СОС (21)

Доля дебиторской задолженности = ДЗ (22)

ОА

360

Длительность одного оборота = K_0 (23)

где, K_0 – коэффициент оборачиваемости.

Общий коэффициент оборачиваемости отражает скорость оборота всего капитала предприятия. Рост означает ускорение кругооборота средств предприятия или инфляционный рост цен.

Оборачиваемость оборотных средств – показывает скорость оборота всех мобильных средств. Рост оценивается положительно. Оборачиваемость запасов – отражает число оборотов запасов и затрат предприятия. Снижение свидетельствует об относительном увеличении запасов и затрат в незавершенном производстве или о снижении спроса на готовую продукцию. Оборачиваемость дебиторской задолженности показывает расширение или снижение коммерческого кредита.

Длительность одного оборота – характеризует средний срок погашения кредита, дебиторской задолженности.

Следовательно, оценку оборачиваемости можно представить в виде соотношения авансов покупателей и дебиторской задолженности с одной стороны, и авансов поставщикам и кредитной задолженности с другой стороны. В зависимости от того, какая часть этого соотношения больше – можно сделать выводы об успешности функционирования средств в обороте.

Искусство анализа оборачиваемости капитала позволяет задолго предвидеть кризисные ситуации, т.к. от этого параметра зависит постоянное наличие «живых» денег у предприятия. Изменение тенденций этих показателей на фоне других также позволяет аналитику «увидеть» умом то, что нельзя увидеть глазами [18, с. 45].

Проведя комплексный анализ финансового состояния предприятия по предложенной методике, можно выявить все имеющиеся проблемы исследуемого объекта, представить подробную картину эффективности его деятельности, проследить тенденции и дальнейшие перспективы. Все это поможет принять наиболее эффективное решение по преодолению кризисной ситуации на предприятии.

2 Стратегия антикризисного управления

2.1 Концепция создания системы антикризисного управления

Экономическая стратегия фирмы складывается из ряда элементов, важнейшими из которых является стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) предприятия. Вся экономическая стратегия должна носить опережающий, предотвращающий характер: товарная, ценовая, снижение издержек, стратегия поведения на рынке ценных бумаг - должны быть нацелены на предотвращение несостоятельности.

В условиях нестабильности экономической системы, замедления платежного оборота, недостаточной квалификации менеджеров на фоне вероятностного характера рыночной среды проблема моделирования антикризисной политики предприятия является актуальной. Антикризисная политика является частью общей финансово-хозяйственной политики предприятия. [17, с. 23].

Концепция антикризисного управления предприятием-должником состоит из следующих основных элементов (подсистем):

- 1) Диагностика финансового состояния и оценка бизнеса предприятия.
- 2) Разработка маркетинговой стратегии.
- 3) Применение инновационной стратегии.
- 4) Управление персоналом.
- 5) Финансовый менеджмент.
- 6) Антикризисное бизнес-планирование.
- 7) Организация процедуры банкротства предприятия.

Концепция антикризисного управления включает в себя прежде всего стратегические и тактические методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

1 Стратегический подход. Он предполагает проведение анализа среды, в которой действует предприятие, определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализацию стратегии, оценку и контроль осуществления стратегической линии.

На основе проведенного анализа разрабатывается стратегия антикризисного управления. К числу задач по выводу фирмы из кризисного состояния в первую очередь относится разработка стратегии антикризисного управления. Она многовариантная, но должна базироваться на выборе лишь одного из них. В результате резкого изменения внешней среды коренным образом меняется и стратегия фирмы.

Разработка стратегии деятельности предприятия основывается на анализе среды, в которой оно функционирует. Этот анализ включает изучение внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность экономического субъекта: состояние экономики страны, законодательной базы, регулирующей экономическую деятельность, техническое и технологическое обеспечение производства, экономическую и финансовую инфраструктуру, рынок рабочей силы, покупателей, поставщиков, конкурентов; а также внутренней среды: производственного и организационного потенциала предприятия, его кадры, финансовое положение и т.п.

В основе разрабатываемой стратегии любого экономического субъекта лежит определение миссии фирмы, которая в концентрированном виде выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Ясно представляя, зачем функционирует фирма, к чему она стремится, можно вернее выбрать стратегию ее поведения на рынке.

Минимальная продолжительность периода бескризисного состояния фирмы обеспечивается выбором ее миссии, которая продиктована мотивом достижения устойчивого роста прибыли в размерах, достаточных для постоянного наращивания стратегического потенциала фирмы и уровня ее конкурентного преимущества.

Максимальная продолжительность периода бескризисного состояния фирмы обеспечивается выбором такой миссии, которая наилучшим образом соответствует требованиям микро- и макросреды и формируемыми этими параметрами ограничениям и условиям, корректируется в случае их изменений.

В целом можно сказать, что стратегия - это системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста. Причем, если внешняя среда, условия конкуренции, технологии производства продукции

меняются медленно и постепенно, руководство фирмы столь же постепенно адаптируют свои навыки работы, пользуясь накопленными знаниями, опытом.

2. *Тактический (оперативный)* подход предполагает осуществление оперативных мер, нацеленных на преодоление возникающих финансовых трудностей (например, путем сокращения расходов, закрытия отдельных функциональных подразделений, сокращения персонала, ограничения производства и сбыта), на совершенствование управления в целях повышения эффективности работы хозяйствующего субъекта. Применяемые при таком подходе меры достаточно радикальны: проведение широких кампаний по стимулированию сбыта, резкое снижение цен для оживления спроса, ликвидация запасов устаревших товаров, замена устаревшего оборудования, приостановка программ повышения квалификации руководящих кадров, сокращение кадров. [12, с. 111].

Результаты аналитической работы дают возможность менеджерам обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов (факторов производства) и качественное удовлетворение потребительских предпочтений.

Тем более необходим такой анализ для принятия оптимальных управленческих решений в процессе антикризисного управления, касающихся таких проблем, как:

- 1) продажа предприятия в целом;
- 2) определение рыночной стоимости долей пайщиков в уставном капитале фирмы либо рыночной стоимости пакета акций предприятия;
- 3) судебные процессы по наследованию и дарению;
- 4) уточнение и корректировка налогооблагаемой базы предприятия;
- 5) привлечение инвестиций из банковской и других сфер;
- 6) организация совместных предприятий и холдинговых компаний;
- 7) ликвидация предприятия.

Риск при инвестировании определяется степенью неопределенности в получении будущих доходов. Отсюда при наличии риска естественное стремление инвестора увеличить доходность вложений для компенсации возможных будущих потерь. И чем больше риск, тем больше увеличение ставки процента на инвестиции (премии за риск). [15, с. 115].

В другую группу объединены методы:

- скорректированной балансовой стоимости активов (индексный метод);
- анализа активов;
- замещения (определение стоимости нового, сопоставимого по функциям предприятия);
- восстановительной стоимости (строительство полного аналога);

Все эти методы занимаются оценкой активов предприятия и его имущественного комплекса. Однако на основе этих методов оценки состояния бизнеса не удастся определить масштабы будущих доходов предприятия. Поэтому данные подходы в основном применяются на неразвитом рынке и при определении ликвидационной стоимости предприятия, когда вопрос о перспективах развития предприятия пока еще не стал актуальным.

Широко используются также методы, основанные на сравнении стоимости предприятия со стоимостью сопоставимых и уже проданных предприятий или же на курсовой стоимости акций сопоставимых предприятий. Эти методы позволяют, например, оценить капитализацию рынка капитала, заключенные сделки, сравнить финансовые и экономические параметры функционирования данной фирмы с фирмами данной отрасли и других отраслей экономики.

В целом анализ потенциальных возможностей предприятия, фирмы, корпорации включает главным образом:

- экономический анализ хозяйственной и финансовой деятельности субъектов экономических отношений;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ кредитоспособности;
- анализ использования капитала;
- анализ уровня самофинансирования;
- анализ их конкурентных возможностей.

Задачами анализа финансовых результатов деятельности предприятия являются: оценка динамики показателя прибыли, выявление факторов, воздействующих на

прибыль, и резервов роста прибыли; Различные стороны производственной, сбытовой, финансовой деятельности хозяйствующего субъекта получают законченную денежную оценку в показателях, характеризующих его доходность. Она определяется суммой прибыли (балансовой) и уровнем рентабельности.

Балансовая прибыль (или убыток) как показатель общего результата производственно-хозяйственной деятельности предприятия включает прибыль от реализации основной продукции предприятия, результат от прочей реализации, доходы и расходы от вне реализационных мероприятий. При анализе причин, вызывающих изменение прибыли, оценивают ее факторы, влияющие главным образом на динамику прибыли от реализации основной продукции. К этим факторам относят в первую очередь:

- объем реализации продукции или услуг (работ);
- структуру реализованной продукции;
- цены на факторы производства (ресурсы, используемые хозяйствующим субъектом в процессе выпуска продукции);
- уровень затрат на производство и реализацию продукции.

При анализе уровней рентабельности оценивают общую рентабельность производства (отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости производственных фондов) и рентабельность реализованной продукции (отношение прибыли от реализованной продукции к стоимости реализованной продукции).

Анализ рентабельности тесно связан с определением точки безубыточности. Необходимость расчета этого показателя определяется тем, что он показывает ту предельный объем выручки от реализации продукции (по стоимости и в натуральных единицах), ниже которой деятельность хозяйствующего субъекта будет убыточной.

В нормальных условиях предприятие находится выше точки безубыточности. Колебания выручки и прибыли, как правило, невелики и не слишком сказываются на возможности предприятия рассчитываться по своим обязательствам, в частности, выплачиваемым из чистой прибыли. В крайнем случае, предприятие легко покрывает свои расходы дополнительным заимствованием денежных средств, сохраняя при этом свою высокую инвестиционную привлекательность. В целом последствия для предприятий финансовых и других рисков, управленческие

ошибки уравниваются его резервами.

В неблагоприятных условиях предприятия в конечном счете теряет объемы производства и оказываются ниже точки безубыточности. Доступные предприятию возможности в изменении выручки от реализации основной продукции и себестоимости не могут вывести предприятие из зоны убыточности, увеличить инвестиционную привлекательность предприятия, дать ему средства для развития, покрытия своих затрат. В дальнейшем предприятие начинает накапливать пени и штрафы, чем ухудшает свое положение. [17, с. 87].

Анализ доходности хозяйствующего субъекта проводится в сравнении с планом и соответствующими показателями предшествующего периода.

Для оценки финансового состояния предприятия анализируется его финансовая устойчивость. Для этого используются такие показатели, как *коэффициент автономии* и *коэффициент финансовой устойчивости*. Первый из этих показателей позволяет определить долю собственных средств в общей сумме источников финансирования деятельности хозяйствующего субъекта, характеризуя тем самым степень его независимости от привлеченных финансовых ресурсов. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости и снижении риска финансовых затруднений.

Среди относительных показателей устойчивости финансового состояния выделяют также *коэффициент прогноза банкротства*. Он показывает удельный вес чистых оборотных средств предприятия в сумме активов баланса. Снижение этого показателя свидетельствует о финансовых затруднениях и необходимости проводить санацию предприятия.

С целью определения кредитоспособности предприятия анализируется его ликвидность. Она означает платежеспособность хозяйствующего субъекта и предполагает постоянное равенство между активами и обязательствами как по общей сумме, так и по срокам наступления.

Капитал хозяйствующего субъекта в целом представляет собой сумму оборотных средств, основных фондов и нематериальных активов. Поэтому анализ использования капитала включает оценку эффективности использования оборотных средств и основных фондов, нематериальных активов. Для оценки эффективности использования оборотных средств рассчитывается *коэффициент оборачиваемости оборотных средств*. Он представляет собой отношение объема выручки от реализации продукции в расчете на один рубль оборотных средств.

Рост этого коэффициента означает повышение эффективности использования оборотных средств. [18, с. 75].

Эффективность использования основных фондов и нематериальных активов измеряется следующими показателями:

- *коэффициентом фондоотдачи основных фондов*. Он определяется отношением объема выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных фондов;

- *коэффициент фондоотдачи нематериальных активов*. Этот показатель определяется отношением объема выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости нематериальных активов.

Рост коэффициентов фондоотдачи свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов и нематериальных активов.

- *коэффициент фондоемкости основных фондов*. Он представляет собой величину, обратную коэффициенту фондоотдачи.

Уровень самофинансирования хозяйствующего субъекта (то есть финансирование его деятельности за счет собственных источников: прибыли и амортизационных отчислений) с помощью *коэффициента самофинансирования*. Он определяется как отношение собственных средств к привлеченным средствам, характеризует определенный запас финансовой прочности предприятия. Чем выше величина этого коэффициента, тем выше уровень самофинансирования.

Существенное значение для оценки потенциала предприятия имеет и анализ его конкурентных возможностей. Это - многогранный показатель. Речь идет прежде всего об оценке конкурентоспособности производимой предприятием продукции. Она включает оценку экономических, технических и нормативных параметров продукции, их сопоставление с параметрами товаров конкурентов, соответствие требованиям потребителей. Для покупателя имеет значение и величина затрат, связанных с эксплуатацией приобретаемой продукции (в основном это относится к промышленным товарам длительного пользования и производственного назначения).

Результаты анализа показателей финансовой устойчивости и конкурентных возможностей хозяйствующего субъекта, сформулированные адекватные выводы позволяют вовремя вывести его из кризисной ситуации, стабилизировать финансово-хозяйственную деятельность, рассчитывать вероятную эффективность

антикризисных мероприятий, а также разрабатывать запасные варианты действий на случай тех или иных неудач в реализации рискованных решений.

Для этого соответствующие подразделения предприятия должны располагать всей необходимой информацией.

И здесь немаловажную роль играет информационная составляющая. Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия, корпорации, фирмы, по-разному обеспечены информацией. Одни проблемы настолько очевидны и конкретны, что менеджеры соответствующего уровня управления хозяйствующим субъектом в состоянии оценить значимость проблемы и принять соответствующие решения.

По мере наращивания информации о ситуации вокруг фирмы становится все более очевидной надвигающаяся для нее опасность. Наступает момент, когда для уменьшения уязвимости фирмы от неблагоприятных изменений во внешней среде, придания фирме необходимой гибкости целесообразно запускать в действие заранее разработанную специальную программу, содержащую соответствующие ответные меры.

Для обеспечения современного поступления и анализа информации, характеризующей текущие события и изменения экономического и социального состояния региона, создания благоприятных условий и эффективной организации процесса принятия управленческих решений в социально-экономической сфере целесообразно создание «Информационной системы мониторинга экономического и социального развития региона», которая послужит основой для системы прогнозирования экономических и социальных процессов в регионе. [21, с. 223].

«Программный комплекс мониторинга промышленных предприятий региона» позволяет обеспечить своевременное получение и анализ информации, требующейся для принятия комплексных решений по реструктуризации и финансовому оздоровлению предприятий, расположенных на территории региона, оперативный анализ динамики, выявление тенденций, прогнозирование и вариантное моделирование финансово-экономического развития предприятий промышленного комплекса региона в отраслевом и территориальном разрезах.

Регионы владеют многочисленными долями (акциями, паями) в уставных капиталах различных предприятий. Решать задачи точного учета и оценки стоимости долей (акций, паев) в уставных капиталах предприятий различных организационно-правовых форм, являющихся государственной или муниципальной собственностью, а также совершенствования организации управления ими, включая организацию

оперативного контроля и определения эффективности работы представителей государства (муниципалитета) в органах управления предприятий, и текущего мониторинга результатов хозяйственно-экономической деятельности самих предприятий позволяет комплекс «Управление государственными (муниципальными) долями (акциями, паями) в уставных капиталах предприятий».

В результате осуществления мероприятий по совершенствованию действующей системы управления и оптимизации производственной структуры и деятельности компании на основе реструктуризации бизнеса, рациональной постановки финансово-хозяйственной деятельности и применения современных структур, форм, методов и механизмов управления компанией достигается главная цель - обеспечение роста экономической эффективности ее функционирования.

Близка по своему назначению к нему «Информационная система управления объектами недвижимости государственной (муниципальной) собственности». Внедрение такой системы позволяет систематизировать информацию о полном составе, условиях передачи, реальном состоянии, соблюдении целевого назначения и эффективности (бюджетной, социальной, экономической и так далее) использования в интересах собственника объектов, переданных в оперативное (хозяйственное) управление предприятиям и организациям, и обеспечивает эффективный контроль со стороны муниципальных (государственных) органов.

Информатизация регионального управления значительно повышает обоснованность и своевременность принимаемых решений, способствует улучшению управляемости и в результате обеспечивает эффективное решение насущных задач.

Принятие решений по антикризисной политике предприятия кроме тщательного финансово-экономического анализа требует применения более совершенных системных методов обработки неполной и размытой вследствие высокого уровня различного рода неопределенностей рыночной среды информации для их оценки. Одним из таких инструментов является метод анализа иерархий как методологическая основа разработанной системы поддержки принятия решений по выбору политики развития предприятия.

Разработанная система имеет общую базу данных, базу моделей; особое внимание было уделено дружественности интерфейса ЛПР-СППР. Система поддержки принятия решений при выработке механизмов финансового оздоровления предприятия содержит следующие модули.

Первый модуль осуществляет мониторинг финансового состояния предприятия. Второй позволяет определить масштабы кризисного состояния. При этом под кризисным состоянием понимается состояние предприятия, при котором оно не в состоянии осуществить финансовое обеспечение текущей производственной деятельности. Третий модуль реализует факторный анализ причин, обусловивших кризисные явления в процессе развития. Четвертый модуль - формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного управления предприятием по двум направлениям: становление динамики деловой активности предприятия (коэффициент оборачиваемости) в финансовом аспекте; рентабельности капитала в поисках резервов».

2.2 Разработка маркетинговой стратегии и системы контроллинга в антикризисном управлении предприятием

Уже не раз отмечалось, что в условиях трансформации российской экономики в деятельности хозяйствующих субъектов существенно повысился фактор неопределенности, увеличился риск. Выживание предприятий в этих условиях все чаще зависит от действия долгосрочных факторов. Их учет возможен в значительной мере в рамках реализации маркетинговой стратегии, нацеленной на поддержание и развитие производства, повышение профессионального и квалификационного уровня сотрудников фирмы, совершенствование ассортимента и рост конкурентоспособности выпускаемой продукции, освоение новых рынков, на повышение эффективности функционирования компании.

Главная проблема сегодня на многих предприятиях связана с неумением правильно организовать маркетинг, с тем, что прежде всего из-за недостатка информации они не могут найти тот продукт, который востребован сегодня рынком. Налаживая тонкие связи в рамках производственной региональной и межрегиональной кооперации, можно решать проблему финансового оздоровления предприятий. Не обязательно оказывать помощь всем предприятиям, завязанным в единую технологическую цепочку, поддержать, скажем, последнее в этой технологической цепочке предприятие, выпускающее конечную продукцию, которое, соответственно, оплатит продукцию своих смежников и поставщиков.

Так, умелое управление маркетингом позволило предприятию, выпускающему синтетические моющие средства, превратиться из аутсайдера в лидеры

отечественного рынка бытовой химии. До кризиса августа 1998 г. завод представлял грустное зрелище. На заводе не было «живых» денег, и продукцию обменивали на все то, что можно было обменять, с тем чтобы выменянную на стиральные порошки продукцию можно было хоть как-то продавать в дальнейшем за деньги, а если это не удавалось, то рассчитаться с бюджетом и партнерами по бизнесу натуральными продуктами других предприятий.

Такой бартер приводил к тому, что немногочисленные торговые предприятия, которые покупали у завода моющие средства за «живые» деньги, постепенно, не выдержав конкуренции, уходили с рынка, тогда как предприятия, получавшие моющие средства по бартеру, зачастую выбрасывали их на рынок по ценам в 2 раза ниже отпускной цены завода, ибо это для них было средством обналичивания денег. В итоге, объемы производства на заводе снизились до 10-15% проектной мощности.

В условиях перехода к рынку предприятия не могут обойтись без использования маркетинговой стратегии. Она нацелена на поддержание и развитие процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, повышение качества продукции и расширение товарного ассортимента, освоение новых рынков, увеличение сбыта и, в конечном счете, на повышение эффективности деятельности предприятия.

Разрабатывая и воплощая в жизнь маркетинговую стратегию, направленную на увеличение добавленной стоимости или снижение издержек, предприятие предлагает потребителям товар, ценность которого превосходит предложения конкурентов.

Планирование маркетинговой стратегии, выступая в качестве одной из функций антикризисного управления:

- основывается на оценке перспектив развития внешней среды деятельности фирмы, состоянии внешней конъюнктуры. Нестабильность экономики, постоянно меняющиеся условия ее развития затрудняют прогнозируемость многих процессов во внешней среде. В то же время в современном управлении нацеленность на адаптацию организации к изменениям во внешней среде приобретает особую актуальность. В связи с этим очень важно располагать информацией о состоянии экономической конъюнктуры страны (объеме производства продукции и предоставляемых услуг, динамике внутреннего и внешнего товарооборота, уровне платежеспособного спроса населения и индексе стоимости жизни, масштабах инвестиционной активности, других показателях, характеризующих

экономическую ситуацию в стране и происходящих в ней изменениях;

- предусматривает анализ сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, поскольку успех предприятия определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек производства и другими способами воздействия на внутренние факторы производства. Одна из главных особенностей управления в период кризиса заключается в том, что реализация решений, использующих преимущественно инструменты внутрифирменного управления, становится основным содержанием антикризисных мероприятий;

- предполагает сбор и анализ информации о партнерах фирмы, потребителях ее продукции, конкурентах.

Решающим фактором, определяющим дееспособность предприятия, фирмы, корпорации, выступают инновационная деятельность, любые улучшения на всех направлениях их функционирования. Для российских хозяйствующих субъектов, столкнувшихся с конкуренцией, проблемой выживаемости в жестких условиях рынка, особое значение приобретает разработка и осуществление эффективной научно-технической политики.

Нарушение платежеспособности компании в современных условиях чаще всего становится следствием неадекватности ее инновационной стратегии изменениям во внешней среде. В стратегическом планировании большинства российских предприятий инновационной деятельности пока еще не уделяется соответствующего ее значению внимания. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не обеспечивают прибыльности, происходит сокращение активов, теряется платежеспособность. Низкая инновационная активность приводит к кризису и крупные предприятия в отраслях с высокими технологиями, и средние и малые фирмы, выступающие на динамичных рынках.

Зарубежный опыт констатирует, что в условиях конкуренции непрерывное внедрение новшеств, способность руководства предприятия к инновационной деятельности представляют собой решающий фактор поддержания высокого уровня его доходности. Необходимость инноваций диктуется изменениями, происходящими во внешней среде, в которой действует фирма, а также угрозой устаревания выпускаемой ею продукции. [22, с. 225].

Нововведения касаются разработки и организации выпуска нового продукта или услуги, усовершенствования выпускаемой продукции, выхода фирмы на новые рынки и расширение существующих рынков, технологии и организационной структуры управления предприятием, ее адаптации к изменениям, происходящим на рынке, снижения затрат на производство и реализацию продукции, других аспектов функционирования компании. Компании, пренебрегающие инновационной деятельностью, оказываются в конечном счете беззащитными перед ухудшением рыночной конъюнктуры. Поэтому формирование мировоззренческой концепции и приоритетов в области инноваций, понимания важности нововведений - одна из важнейших задач российских менеджеров.

Предприятие может добиться крупных успехов и признания на рынке, если будет использовать в управлении наиболее передовые, прогрессивные методы. К числу таких новаций следует отнести практику внедрения контроллинга. Использование системы контроллинга в антикризисном управлении, как вытекает из зарубежной практики, позволяет «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели (миссии) своего развития.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном плане - на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой. Появление контроллинга связано с усложнением ориентации на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета социальных и экономических факторов. Контроллинг - совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом уровне развития рынка, единая система направления на достижения стратегических реализацию продукции.

Как известно, западные фирмы ведут финансовую бухгалтерию, регламентируемую государством и предназначенную для государства, банков, инвесторов и кредиторов. Внутренний учет (управленческий, производственный и т.д.) необходим для более эффективного менеджмента, характер которого определяет само предприятие. В России пока лишь формируются основы контроллинга. Национальные бухгалтерские стандарты еще не разработаны, хотя российские фирмы получили относительную экономическую свободу для организации внутренней бухгалтерии.

Для внедрения и обеспечения надежного функционирования системы контроллинга менеджеру необходима постоянная оперативная информация о реальных затратах на производство и реализацию продукции, услуг, каждого

конкретного их вида, точные калькуляции услуг, в которые внесены все непосредственные затраты на их обеспечение. Отметим, что традиционное ценообразование, опирающееся на калькуляцию полной фактической себестоимости продукта, сейчас все более отходит на второй план, а преобладает оценка, сколько клиент может и хочет заплатить за товар или услугу. Менеджер обязательно опирается на нижний предел цены, при котором определяются затраты, минимально необходимые для покрытия собственных затрат на производство и целей компании. [3, с. 235].

Тем не менее, глубокое изучение и внедрение контроллинга необходимо по следующим соображениям:

1. Анализ возникающих проблем управления на Западе, их тенденций важен, чтобы исключить ошибки при использовании контроллинга в России, вовремя оценить возникающие трудности и найти пути их устранения.

2. Принцип контроллинга - сегодня внедрять то, о чем другие будут думать только завтра - позволяет использовать самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов.

3. Внедрение контроллинга - исключительно эффективный метод рыночного хозяйствования, если его применять с учетом конкретных российских условий.

4. При практической реализации основ контроллинга одинаково важны все его составляющие (учет, анализ, планирование, контроль, маркетинг, информация) и их глубокое знание, чтобы в совокупности, во взаимодействии получить высокий дополнительный эффект.

5. Современному российскому менеджменту как воздух нужны инновации, которым контроллинг всемерно способствует.

6. Контроллинг - это образец мышления менеджера, нацеленный на будущее. Поэтому он выступает одной из основ стратегического менеджмента и позволяет соизмерять любые действия предприятия сегодня с точки зрения того, к чему это приведет завтра. Контроллинг - это одна из основ антикризисного управления.

Контроллинг направлен на устранение узких мест в работе компании, ориентацию на будущее в соответствии с фиксированными в ее миссии целями, на достижение конкретных результатов бизнеса с комплексным использованием методов оперативного и стратегического менеджмента.

Особое значение в контроллинге имеет использование методов бюджетного контроля. Поскольку в рамках менеджмента соизмерение каждого рыночного действия предприятия, работа любого его подразделения оценивается по полученной норме прибыли, такого рода контроль необходим.

Скажем, фирма планирует открыть новый филиал. Реализация намеченного требует изложения всех предполагаемых в этой связи действий в денежной форме. Определяется, в частности, величина расходов на помещения, численность и затраты на персонал, предполагаемый доход и т.д. Как известно, каждая компания составляет свой бюджет в целом с разбивкой его по отдельным подразделениям. Поэтому менеджер получает возможность проверять бюджеты различных звеньев на предмет их соответствия общей стратегии развития. В рамках системы бюджетного контроля сопоставляется реальный уровень издержек и результатов с плановыми. Верхний и нижний пределы расходов и других показателей устанавливаются для конкретных их видов - оклад, расходов на обучение кадров, на оборудование офисов и т.д.

Бюджетный контроль наиболее эффективен, когда бюджет составляется менеджерами, ответственными за контроль над расходами. При сопоставлении реальных расходов по любой статье с бюджетными практически всегда имеют место отклонения, поскольку бюджет является прогнозируемой величиной. Незначительные отклонения обычно игнорируются, но когда отклонение превышает установленный уровень, это становится предметом анализа.

Современные аспекты контроллинга служат достижению всех поставленных целей в бизнесе. Изначально контроллинг использовался для решения основных задач в рамках ориентированного на прибыль предприятия. Но практика показала, что оно лишь тогда сможет выжить на рынке, если будет активно действовать на основе четкого плана в таких сферах, как «персонал фирмы» и «экономическая среда фирмы». Поэтому в рамках контроллинга уделяется особое внимание разработке программы совершенствования и развития персонала, постоянному росту их квалификации работников, системы его организации.

3 Анализ антикризисного управления предприятия ЗАО «НПК»

3.1 Организационно-правовая характеристика предприятия ЗАО «НПК»

Закрытое акционерное общество «Новоуральская промышленная компания» было учреждено 11.04.2002г. в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом «Об акционерных обществах», другими законодательными актами Российской Федерации. Место нахождения и почтовый адрес Общества: 624130, РФ, Свердловская область, г. Новоуральск, ул. Шевченко 12.

Деятельность Общества может быть прекращена по решению общего собрания акционеров, либо по основаниям, предусмотренным Гражданским Кодексом Российской Федерации с учетом требований ФЗ “Об акционерных обществах” от 29.04.2008 N 58-ФЗ и Устава общества.

ЗАО «НПК» создано в целях получения прибыли на основе развития видов производственно - коммерческой деятельности, удовлетворения социально-экономических интересов учредителей-акционеров, а так же социальной защиты членов трудового коллектива.

Для достижения указанных целей предприятие осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности:

- строительство, капитальный ремонт и эксплуатацию зданий и сооружений, а также иных объектов;
- торгово-закупочную деятельность, оптовую и розничную торговлю агрегатами, узлами и запасными частями к автотранспортной технике, другими товарами промышленного, структурного и сельскохозяйственного производства, лесоматериалами, отходами производства;
- производство и реализация продукции производственного назначения и товаров народного потребления;
- автотранспортные перевозки и экспедиция грузов;
- хранение грузов и иные услуги в сфере складского обслуживания;
- лизинг (долгосрочная аренда) оборудования, недвижимости и других предметов длительного пользования;

- рекламная деятельность и услуги;

- оказание иных услуг населению, предприятиям, другим хозяйствующим субъектам.

ЗАО «НПК» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

3.2. Анализ финансового состояния предприятия ЗАО «НПК»

Бухгалтерский баланс является ликвидным если соблюдаются неравенства $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$. Рассмотрим показатели ликвидности баланса (см. табл. 1).

Таблица 1 . Показатели ликвидности баланса ЗАО «НПК» в 2007 – 2009 гг.

Статьи актива по степени ликвидности	Тыс. руб.	Статьи пассива по степени срочности обязательств	Тыс. руб.	Степень ликвидности баланса
2007 год				
A1	514	P1	1890	$A1 \leq P1$
A2	276	P2	0	$A2 \geq P2$
A3	484	P3	0	$A3 \geq P3$
A4	679	P4	148	$A4 \geq P4$

2008 год

A1	949	П1	3521	$A1 \leq П1$
A2	310	П2	19	$A2 \geq П2$
A3	411	П3	7	$A3 \geq П3$
A4	3830	П4	2382	$A4 \geq П4$

2009 год

A1	664	П1	3576	$A1 \leq П1$
A2	398	П2	0	$A2 \geq П2$
A3	409	П3	10	$A3 \geq П3$
A4	4383	П4	2768	$A4 \geq П4$

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать вывод, что первые три неравенства означают, необходимость соблюдения неизменного правила ликвидности – превышение активов над обязательствами.

Неравенство первое не соблюдается, ибо наиболее ликвидные активы в 2007, 2008, 2009гг. были меньше суммы наиболее срочных обязательств.

Второе и третье неравенство, за исследуемый период, соблюдается, т.е. быстрореализуемыми и медленно-реализуемые активы значительно превышают краткосрочные и долгосрочные обязательства.

Таким образом, можно сделать вывод, что баланс предприятия неликвиден, так как много труднореализуемых активов.

Проанализируем динамику показателей ЗАО «НПК» (см. табл.2).

Таблица 2 . Динамика показателей платежеспособности ЗАО «НПК», за 2007 – 2009 гг.

Показатели	Рекомендуемое значение	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Прирост 2009 от 2007 гг. (+;-)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,25	0,27	0,27	0,19	-0,08
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,34	0,29	0,24	-0,1
Коэффициент покрытия	>2	0,53	0,75	0,32	-0,21
Коэффициент общей платежеспособности	≥ 1	0,72	1,11	0,55	-0,17
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	-531	-1441	-1605	-1074	

Проведя анализ данных в таблицы 2, можно сделать вывод, что значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2007 г. составила 0.27, что выше рекомендуемого значения, это говорит о том, что ежедневно будет погашаться 27 % краткосрочных обязательств, к 2009 г. этот коэффициент уменьшается до 0.19, что ниже рекомендуемого значения, т.е. ежедневно предприятие будет погашать только 19 % краткосрочных обязательств. В 2009 г. коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился на 0.08 по сравнению с 2007 г., это говорит о том, что предприятие на 8 % меньше может погасить краткосрочных обязательств ежедневно.

Коэффициент общей платежеспособности показывает, что предприятие не может полностью оплатить свои долги, даже если реализует все оборотные активы, так если в 2007 г. предприятие могло заплатить 72 % обязательств, то к 2009 г. этот показатель снизился до 55 %. Чистый оборотный капитал в 2009 г. уменьшился на

1074 тыс. руб., по сравнению с 2007 г.

Кредитоспособность – наличие у заемщика предпосылок, возможностей получить кредит. Рассмотрим коэффициенты кредитоспособности (см. табл.3).

Таблица 3. Коэффициенты кредитоспособности ЗАО «НПК», в 2007 – 2009 гг.

Показатели	Рекомендованное значение	Годы			
		2007 г.	2008 г.	2009 г.	2009 г. в % к 2007г.
Коэффициент кредитоспособности	≥ 1	0,67	0,47	0,41	61,19
Коэффициент кредитоспособности (уточненный)	≥ 1	0,42	0,35	0,28	66,67

Исходя из данных таблицы 3, можем сделать вывод, что у предприятия низкая степень кредитоспособности, это означает, что предприятию банк может выдать кредит, но при условии залога или поручительства.

Рассмотрим показатели финансовой устойчивости (см. табл.4).

Таблица 4. Показатели финансовой устойчивости ЗАО «НПК», 2007 – 2009 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2007	2008	2009	Прирост 2009 от 2007 гг. (+;-)
	г.	г.	г.	
1. Собственный капитал	148	2382	2768	+2620

2. Внеоборотные активы	679	3830	4383	+3704
3. Величина собственных оборотных активов	- 531	- 1448	-1615	-1084
4. Долгосрочные пассивы	-	7	10	+10
5. Величина долгосрочных источников формирования запасов	- 531	- 1441	-1605	-1074
6. Краткосрочные кредиты и займы	1890	3540	3576	+1686
7. Общая величина основных источников формирования запасов	1359	2099	1971	+612
Продолжение таблицы 2				
8. Общая величина запасов	569	840	909	+340
9. Недостаток (-) собственных средств	- 1100	- 2288	-2524	-1424
10. Недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов	- 1100	- 2281	-2514	-1414
11. Недостаток (-) избыток общей величины основных источников формирования запасов	790	1259	1062	+272

Анализируя динамику собственного капитала, можно увидеть, в таблице 4, что он увеличился в 2009 г. на 2620 тыс. руб. по сравнению с 2007 г. Внеоборотные активы также увеличились на 3704 тыс. руб. в 2009 г. по сравнению с 2007 г.

Рассчитав величину собственных оборотных активов, можно сделать вывод, что предприятию не хватает собственных оборотных средств на 1084 тыс. руб., за анализируемый период (2007 – 2009гг.) для финансирования запасов, поэтому данный показатель является отрицательным. Долгосрочные обязательства в 2009 г. увеличились на 10 тыс. руб. по сравнению с 2007 г. Так как предприятие не имеет долгосрочных кредитов, то показатель величины долгосрочных источников формирования запасов, имеет отрицательное значение.

Рассмотрим показатели оборачиваемости (деловой активности). Рассчитав данные показатели, можно сделать вывод, что общий коэффициент оборачиваемости активов в 2009 г. уменьшился на 3,7 оборота по сравнению с 2007 г., т.е. активы стали совершать меньшее число оборотов.

Оборачиваемость основных средств (фондоотдача), с каждого вложенного в основные средства 1 рубля предприятие получает меньше на 41,8 руб. выручки.

Оборотные активы совершают в 2009 г. на 5,9 оборотов больше, чем в 2007 г., это хороший показатель, так как чем больше оборотов они совершают, тем больше прибыли получит предприятие.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2009 г. по сравнению с 2007 г. стал на 52,4 оборотов больше, рост этого коэффициента показывает расширение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием.

Оборачиваемость кредиторской задолженности, в 2008 г. снизилась на 0,8 оборота по сравнению с 2007 г., снижение оборачиваемости свидетельствует о росте покупок в кредит. В 2009 г. оборачиваемость кредиторской задолженности увеличилась на 0,7 оборота по сравнению с 2007 г., рост означает увеличение оплаты задолженности предприятием.

Оборачиваемость запасов в 2009 г. увеличились по сравнению с 2007 г. на 41,7 оборота, это говорит о том, что запасы предприятия стали совершать больше оборотов.

Оборачиваемость собственных средств, в 2008 г. уменьшились на 126,7 оборота собственного капитала по сравнению с 2007 г. В 2009 г. собственные средства уменьшились на 126,8 оборота по сравнению с 2007 г., существенное снижение показывает тенденцию к бездействию части собственных средств.

Длительность операционного цикла в 2009 г. сократилась на 4,5 дня на производство и продажу продукции предприятия. Это положительная динамика.

Рассчитаем показатели рентабельности применительно к исследуемому предприятию (см. табл. 5).

Таблица 5. Показатели рентабельности ЗАО «НПК» в 2007 – 2009 гг.

Показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Прирост (+;-)	
				2009 г. к 2008 г.	2009 г. к 2007 г.
Рентабельность производственной деятельности, %	2,0	10,0	3,0	-7,0	+1,0
Рентабельность продаж, %	2,0	9,0	3,0	-6,0	+1,0
Рентабельность собственного капитала, %	374,0	133,0	51,0	-82,0	-323,0
Рентабельность основного капитала, %	144,6	35,3	23,4	-11,9	-121,2
Рентабельность оборотного капитала, %	72,3	64,4	52,1	-12,3	-20,2
Рентабельность всего капитала, %	27,0	53,0	22,0	-31,0	-5,0

Из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что рентабельность производственной деятельности в 2009 г. увеличилась на 1 руб. по сравнению с 2007 г.

Рентабельность продаж к 2008 г. увеличилась, а к 2009 г. уменьшилась, что свидетельствует о снижении цен при постоянных затратах или при росте затрат, повышающие темпы роста цен на продукцию. Так рентабельность продаж в 2009 г. увеличилась на 1 руб. по сравнению с 2007 г.

Рентабельность собственного капитала, показывает эффективность использования собственного капитала. Эта эффективность составила 374 руб. на 1 рубль в 2007 г., в 2008 г. – 133 руб. на 1 рубль, а в 2009 г. – 51 руб. на 1 рубль, из этого следует, что произошло уменьшение собственного капитала на 323 руб. с 1 рубля.

Рентабельность основного капитала в 2009 г. уменьшилась на 121,2 руб. по сравнению с 2007 г. Рентабельность оборотного капитала за анализируемый период уменьшилась на 20,2 руб.

Рентабельность всего капитала показывает эффективность использования всего имущества предприятия. Если в 2007 г. прибыль составила 27,0 рубля на каждый рубль чистых активов, то к 2008 г. она составила уже 53,0 рубля на каждый рубль, а в 2009 г. она снизилась до 22,0 рубля за каждый рубль, т.е. уменьшилась на 5,0 рубля в 2009 г. по сравнению с 2007 г.

3.3 Анализ вероятности банкротства ЗАО «НПК»

Одна из целей финансового анализа – своевременное выявление признаков банкротства предприятия. Банкротство связано с неплатежеспособностью предприятия.

В международной практике, в нашем случае, для определения признаков банкротства предприятия используется формула Z – счет Э. Альтмана для закрытых акционерных обществ (см. таблица 6):

$$Z = 0,7 \cdot x_1 + 0,8 \cdot x_2 + 3,1 \cdot x_3 + 0,4 \cdot x_4 + 1,0 \cdot x_5 \quad (24)$$

Таблица 6 . Оценка банкротства ЗАО «НПК» по модели Альтмана за 2007 – 2009 гг.

Наименование показателей	2007г.	2008г.	2009г.	Прирост 2009г к 2007г, (+,-)
x_1 - соотношение оборотных активов с активами	0,67	0,35	0,31	-0,36
x_2 - соотношение прибыли до налогообложения и активов	0,38	0,70	0,29	-0,09

x_3 - соотношение прибыли от продаж и активов	0,30	0,59	0,20	-0,1
x_4 - соотношение чистой прибыли и краткосрочных обязательств	0,29	0,90	0,35	+0,06
x_5 - соотношение выручки и активов	10,3	6,1	6,6	-3,7
Z - счет	12,13	9,12	7,79	-4,34

Проанализировав Z - счет Альтмана, для закрытого акционерного общества в таблице 6, можем сделать вывод, что у ЗАО «НПК» в 2009 г. вероятность банкротства очень низкая, т.к. $7,79 > 2,89$.

$Z \leq 1,23$ - высокая степень банкротства;

$1,23 < Z \leq 2,89$ - средняя степень банкротства;

$Z > 2,89$ - не высокая степень банкротства.

В Российской Федерации для выявления государственных предприятий с неудовлетворительным финансовым состоянием и для выявления признаков банкротства используется модель 498.

Рассчитаем в таблице 7 оценку банкротства по российской модели 498. Данная модель отменена Законодательством РФ, но собственники могут ей пользоваться по своему желанию, для выявления признаков банкротства.

Таблица 7 . Оценка банкротства ЗАО «НПК» по модели 498, за 2007 – 2009 гг.

Модель 498	Рекомендуемое значение	2007 г.	2008г.	2009 г.	Прирост 2009 г. к 2007 г. (+;-)
------------	------------------------	---------	--------	---------	---------------------------------

Коэффициент текущей ликвидности	>2	0,72	0,59	0,55	-0,17
Коэффициент собственных оборотных средств	>0,1	-1,10	-3,03	-3,24	-4,34

Проанализировав модель 498 в таблицы 7 можно сделать вывод, что предприятие в 2009 г. является неплатежеспособным, так как рекомендуемое значение не соблюдается. Коэффициент собственных оборотных средств, получился с минусом, т.к. на предприятие ЗАО «НПК» не хватает собственных оборотных средств.

Проанализируем вероятность банкротства ЗАО «НПК» с помощью четырехфакторной модели Таффлера (см. табл. 8).

$$Z=0,53*K1+0,13*K2+0,18*K3+0,16*K4 \quad (25)$$

Таблица 8. Четырехфакторная модель Таффлера для прогнозирования банкротства ЗАО «НПК» в 2007-2009гг.

Наименование показателей	2007г.	2008г.	2009г.	Прирост 2009г от 2007г, (+,-)
K1 - Соотношение чистой прибыли и краткосрочных обязательств	0,29	0,90	0,39	+0,10
K2 - Соотношение оборотных активов с суммой обязательств	0,72	0,60	0,55	-0,17
K3 - Соотношение краткосрочных обязательств с активами (валютбалансом)	0,93	0,59	0,56	-0,37

К4 - Соотношение выручки от реализации с активами	10,3	6,1	6,6	-3,7
Значение Z	2,06	1,64	1,44	-0,62
Вероятность банкротства	Устойчивое положение	Устойчивое положение	Устойчивое положение	

Из данных таблицы 8 видно, что у предприятие устойчивое финансовое положение, а вероятность банкротства низкая, так как Z больше 0,3 в течение 2007-2009гг., хотя также как и в предыдущей модели, его значение немного снизилось в 2009г. по сравнению с 2007г.

Применим четырехфакторную модель Лиса для прогнозирования банкротства (см. табл. 9).

$$Z=0,063*K1+0,092*K2+0,057*K3+0,001*K4 \quad (26)$$

Таблица 9. Четырехфакторная модель Лиса для прогнозирования банкротства ЗАО «НПК» в 2007-2009гг.

Наименование показателей	2007г.	2008г.	2009г.	Прирост 2009г. от 2007г., (+,-)
К1 - Соотношение оборотного капитала с активами (валютобалансом)	0,67	0,35	0,31	-0,36
К2 - Соотношение прибыли от реализации с активами (валютой баланса)	0,27	0,53	0,22	-0,05

К3 - Соотношение нераспределенной прибыли с 0,06 активами (валютой баланса)		0,40	0,43	+0,37
К4 - Соотношение собственного и заемного капитала	0,08	0,67	0,77	+0,69
Значение Z	0,071	0,094	0,065	-0,006
Вероятность банкротства	Устойчивое положение	Устойчивое положение	Устойчивое положение	

Как видно из таблицы 9 у предприятия низкая вероятность банкротства, так как значение Z больше 0,037.

Из рассмотренных моделей прогнозирования банкротства адекватно оценили текущее финансовое состояние предприятия все модели, так как у всех моделей значение Z-счета соответствует низкой вероятности банкротства предприятия.

4 Пути преодоления кризисных явлений на предприятии ЗАО «НПК»

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- финансовое состояние является неустойчивое, сопряженное с нарушением платежеспособности, при сохранении возможности восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и привлечением заемных средств;
- предприятие не может полностью рассчитаться по своим долгам;
- баланс является не ликвидным, так как на предприятии много труднореализуемых активов;
- предприятие является не платежеспособным;

- большая кредиторская задолженность;
- большая сумма запасов, это говорит о том, что запасы залеживаются на складах;
- высокие арендные платежи.

На любом предприятии, в том числе ЗАО «НПК» по результатам анализа должна быть разработана программа по улучшению его финансового состояния. Эти действия производятся с целью недопущения кризисных ситуаций на предприятии или вывода его из затруднительного положения, если оно все-таки имеет место, путем комплексного использования внутренних и внешних резервов.

Конкретные пути повышения экономической эффективности деятельности и улучшение финансового состояния зависят от причин, которые вызвали данные трудности в деятельности и поставленных целей. К числу основных стратегических задач развития любого предприятия в рыночных условиях относятся: оптимизация структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости; максимизация прибыли; создание эффективного механизма управления предприятием; использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств; обеспечение инвестиционной привлекательности и тому подобное.

На основании выявленных проблем в деятельности ЗАО «НПК» одним из основных и наиболее радикальных направлений улучшения финансового состояния является поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности и экономической эффективности его деятельности, а именно:

- пересмотреть политику ценообразования;
- рост объемов производства продукции;
- увеличение качества продукции;
- реализация продукции в более оптимальные сроки;
- ускорения оборачиваемости капитала и текущих активов;
- повышения рентабельности и обеспечения безубыточности работы предприятия;
- реализация продукции на более выгодных рынках сбыта.

Для обеспечения высокой производительности труда работников, руководству ЗАО «НПК» необходимо формировать и реализовывать программы систематического

обучения и подготовки кадров в целях более полного раскрытия их возможностей. Руководству ЗАО «НПК» необходимо осваивать новые методы и технику управления, а также усовершенствовать стратегию предприятия. Для этого необходимо:

1. проанализировать спрос на предоставление новых услуг, которые отвечают возможностям предприятия;
2. проводить активную коммерческую деятельность (например: сбыт товаров других фирм);
3. уменьшение производственных издержек и накладных расходов по производимым предприятием товарам и услугам;
4. вести постоянный поиск российских заказчиков и заказчиков ближнего зарубежья на услуги, которые могут быть оказаны предприятием.

Если предприятие намерено получать прибыль, то нужно расширять ассортимент продаваемой продукции, искать новых покупателей, открывать новые линии поставок. Для того чтобы обеспечить производство и сбыт своей продукции, анализируемому предприятию рекомендуется внести коррективы в свою ценовую политику. ЗАО «НПК» своим постоянным клиентам может предложить определенные скидки, кредиты, возможность возврата денег на все виды реализуемой продукции, т.е. простимулировать сбыт.

Эффективным средством снижения дебиторской задолженности, является кредит (рассрочка):

1. по счетам расходов: покупатель имеет право забрать немедленно товары в пределах определенной суммы, а оплачивать покупку в течение оговоренного срока. Никаких процентов при этом не взимается, надбавок к цене тоже нет;
2. покупатель делает первоначальный взнос, а оставшуюся сумму выплачивает в течение определенного срока, причем с процентами, ежемесячно или еженедельно. После уплаты первого взноса товар либо переходит в собственность покупателя (и тогда гарантией оплаты, например, может служить закладной лист на имущество), либо остается в собственности магазина до уплаты последнего взноса (в этом случае составляется договор на условную продажу);
3. автоматически возобновляющийся кредит: покупатели обязуются оплатить товар в течение определенного срока, однако если он его не выдерживает, то этот долг

погашается уже с процентами – обычно 1.5 % в месяц. Кроме, того, покупатель имеет право брать в кредит товары, невзирая на этот долг, просто предельная сумма кредита уменьшается в размере долгового обязательства.

4. бесплатная или ускоренная доставка: она может быть частью специального предложения обычной услугой, стоимостью которой удачно включена в цену изделия.

В результате проведенного анализа выявлено, что предприятие на 56,3% зависимо от кредиторов. Основной задолженностью, в динамике кредиторской задолженности, являются авансы полученные, т.е. покупатели перечисляют денежные средства и потихоньку исчерпывают их за определенный период времени, но потребность покупателей не зависит от технологического процесса ЗАО «НПК», поэтому первоочередными мерами, которые необходимо принять руководству являются:

- уменьшить кредиторскую задолженность за счет активизации работы с кредиторами;
- более тщательно следить за структурой и динамикой кредиторской задолженности;
- вести непрерывный мониторинг, т.е. исследование состояния кредиторской задолженности;
- своевременно выявлять и устранять негативные тенденции;
- непрерывно контролировать состояния расчетов с покупателями и поставщиками по просроченной задолженности.

Для положительного эффекта на предприятии необходимо уменьшить запасы, так как они залеживаются на складах. Для этого необходимо оценить структуру запасов товарно-материальных ценностей с помощью коэффициента накопления.

$$K_H = \frac{ПЗ}{НП + ГП}, \quad (27)$$

где, ПЗ – производственные запасы;

НП – затраты в незавершенном производстве;

ГП – готовая продукция.

Рекомендуемое значение коэффициента накопления <1.

Рассчитаем коэффициент накопления запасов ЗАО «НПК» за анализируемый период. Коэффициент накопления запасов в 2007 г. составил $() = 0,55$, т.е. запасы не залеживались на складах, в 2008 г - $() = 101,8$, а в 2009 г. - $() = 80,8$, это значительно выше рекомендуемого значения. Рост данного коэффициента свидетельствует об излишнем накоплении запасов на складах.

Прелагаю снизить запасы за счет рекламы на 20,2 % и освободить один из складов, в котором мы планируем открыть мастерскую по переоборудованию машин на газобаллонное оборудование. Формула по снижению запасов:

, (28)

Расчет: $= 100$ тыс. руб. Запасы снизятся на 100 тыс. руб., и общая величина запасов составит 396 тыс. руб., (496 тыс. руб. - 100 тыс. руб.).

Так анализируемому предприятию можно порекомендовать увеличить оборачиваемость оборотных активов и сократить период оборота. Это позволит предприятию получить большую долю прибыли.

В условиях рыночных отношений, цель предпринимательской деятельности состоит в получении прибыли, поэтому прибыль является конечным результатом деятельности предприятия. На основе проведенного анализа финансового состояния ЗАО «НПК» было выявлено большое количество нераспределенной прибыли, которая составила 2747 тыс. руб. Предлагаю нераспределенную прибыль вложить в развитие предприятия, а именно провести эффективную рекламную кампанию, также организовать мастерскую по переоборудованию машин на газ за счет нераспределенной прибыли.

Рассмотрим затраты на рекламу предприятия ЗАО «НПК», представленные в таблице 10.

Таблица 10 . Затраты на рекламу предприятия ЗАО «НПК» за год

Наименования рекламы	Затраты за год (тыс. руб.)
Газета «НГГ»	36
Радио «Европа плюс»	217

Крупногабаритные плакаты 480

Малые формы рекламы 30

Итого 763

Из расчетов проведенных в таблицы 10 можно сделать вывод, что затраты на рекламу предприятия за год составят 763 тыс. руб. Расходы на рекламную деятельность будут профинансированы за счет нераспределенной прибыли предприятия.

С помощью рекламной деятельности выручка от реализации продукции увеличится на 15 %.

+ В, (29)

где, В – выручка.

Итак выручка от реализации продукции увеличилась () на 6321 тыс. руб. с помощью рекламной деятельности, выручка в прогнозном году составит (6321 тыс. руб. + 42137 тыс. руб.) = 48458 тыс. руб. Если увеличилась выручка, значит себестоимость тоже должна увеличиться. Сначала найдем коэффициент соотношения себестоимости к выручке:

, (30)

Коэффициент соотношения себестоимости к выручке составил - =0,97.

Себестоимость составит: $48458 * 0,97 = 47004$ тыс. руб.

На основе предложенных мероприятий составлен прогнозный баланс (см. приложение В), чтобы выяснить эффективность предложенных мер. Запасы снизились на 100 тыс. руб. за счет проведения рекламной деятельности. Так как все наши мероприятия по улучшению финансового состояния проводили за счет нераспределенной прибыли, то она уменьшится и в прогнозируемом году и составит всего 358 тыс. руб. Кредиторская задолженность незначительно снизится на 51 тыс. руб. в прогнозируемом году. Это связано с проведенными мероприятиями. Стоимость имущества также снизится на 51 тыс. руб.

Считаю необходимым проанализировать прогнозный отчет о прибылях и убытках (см. табл. 11) для эффективности предложенных мероприятий по улучшению финансового состояния и получению прибыли.

Таблица 11 . Прогноз отчета о прибылях и убытках ЗАО «НПК» (тыс. руб.)

Показатели	№ строки	2009 г.	Прогноз на 2010 г.	Прирост (+;-)
Выручка от продажи	010	42137	48458	+6321
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	40892	47004	+6112
Валовая прибыль	029	1245	1454	+209
Коммерческие расходы	030	-	763	+763
Прибыль (убыток) от продаж	050	1245	691	-554
Прочие операционные доходы	090	1800	1800	-
Прочие операционные расходы	100	1256	1256	-
Внереализационные доходы	120	80	4806	+4726
Внереализационные расходы	130	23	1627	+1604
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	1846	4414	+2568
Отложенные налоговые активы	141	15	15	-

Отложенные налоговые обязательства	142	3	10	+7
Налог на прибыль	150	455	1060	+605
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года)	190	1403	3359	+1956

Из таблицы 11 видно, что выручка от продажи товаров за прогнозный год вырастет на 6321 тыс. руб.

Себестоимость проданных товаров, работ, услуг в прогнозном году увеличилась 6121 тыс. руб. по сравнению с 2009 г. Коммерческие расходы увеличились за счет проведения мероприятий по рекламе на 763 тыс. руб. в прогнозируемом году. Чистая прибыль увеличилась на 1956 тыс. руб. в прогнозируемом году и составила 3359 тыс. руб.

Рассчитаем коэффициенты платежеспособности (см. табл. 12)

Таблица 12 . Прогнозная динамика показателей платежеспособности ЗАО «НПК»

Показатели	Рекомендуемое значение	2009 г.	Прогноз на 2010г.	Прирост (+;-)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,25	0,186	0,188	+0,002
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,237	0,241	+0,004
Коэффициент покрытия	>2	0,324	0,301	-0,023
Коэффициент общей платежеспособности	≥1	0,551	0,545	-0,006

Исходя из данных таблицы 12 можно сделать вывод, что коэффициент абсолютной ликвидности в прогнозном году составил 0,188, это значит, что каждый день подлежит погашению 18,8% краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения, это говорит о том, что с каждым годом предприятие может погасить все меньшую долю задолженности, в прогнозном году оно может погасить лишь 24,1 %.

Коэффициент покрытия показывает, что текущие активы в незначительной степени могут покрывать краткосрочные обязательства, т.к. этот коэффициент намного ниже рекомендуемого значения.

Коэффициент общей платежеспособности показывает, что предприятие не может полностью оплатить свои долги, даже если реализует все оборотные активы, так если в 2009 г. оно могло заплатить по 55,1% обязательств, то к прогнозному году этот показатель уменьшился и составил 54,5%.

В заключение следует отметить, что если руководство ЗАО «НПК» примет предложенные в данной курсовой работе мероприятия, то предприятие имеет неплохой шанс не только сохранить основную долю объемов производства, но и улучшить свои финансовые результаты.

Заключение

Перестройка народного хозяйства, возрождение и развитие предпринимательской деятельности в России связаны с коренным преобразованием экономических и социальных отношений на пути к рынку. Для осуществления радикальных перемен требуется адекватный механизм управления, с помощью которого можно было бы на базе рыночных отношений и новых морально-этических норм резко повысить эффективность российского производства. Необходима сложная и многогранная система управления как экономикой в целом, так и каждым предприятием в отдельности с учетом его специфики.

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия: в какие-то моменты оно может не производить прибыли, либо производить убытки. Но это краткосрочные, эпизодические ситуации, которые не меняют сущности предприятия как производителя прибыли. Они могут быть устранены с помощью

оперативных мероприятий. Если же предприятие неэффективно в целом, экономический кризис приобретает затяжной характер и может закончиться процедурой его ликвидации, продажи имущества для расчетов с кредиторами, которая называется банкротством предприятия.

Кризису предшествует появление определенных признаков, служащих предупреждением для специалистов, менеджеров организации: угроза целям и ценностям, сокращение времени на реакцию, необходимость неотложности, срочности действий, помехи в эффективном осуществлении производственного процесса, продвижении продукции к потребителю. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе и разработать соответствующие меры по их устранению.

Для освещения данной темы была поставлена цель работы – изучение антикризисного менеджмента на Закрытом акционерном обществе «Новоуральская промышленная компания», а также поиск и предложение мер по преодолению кризисных явлений на предприятии и улучшению его финансового состояния.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятия объект, предмет, методику финансового анализа;
- произвести анализ финансового состояния ЗАО «НПК»;
- разработать пути преодоления кризисных явлений на предприятии.

В первой главе работы описывается понятие, проблематика, система антикризисного управления, основные причины неплатежеспособности предприятий и механизм анализа финансового состояния предприятия.

Во второй главе освещена концепция антикризисного управления предприятием-должником, сущность, цели, задачи контроллинга, роль грамотного управления персоналом в общем механизме антикризисного управления, описан процесс антикризисного управления до процедуры банкротства и на стадии банкротства.

В третьей главе дана характеристика предприятия ЗАО «НПК», проведен анализ финансового состояния данного предприятия, предложены пути преодоления кризисных явлений.

По итогу проведенной работы сделаны следующие выводы:

1) Под антикризисным управлением, понимают либо управление в условиях наступившего кризиса, либо управление, которое должно способствовать выводу предприятия из этого состояния.

2) Финансовое состояние предприятия рассматривается, как результат взаимодействия всех элементов его системы финансовых отношений и определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. По каждому фактору можно судить о возможностях финансового оздоровления предприятия.

3) Определено, что у предприятия ЗАО «НПК» не устойчивое финансовое положение, сопряженное с нарушением платежеспособности, при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращение дебиторской задолженности и ускорение оборачиваемости запасов.

Мной была изучена сущность антикризисного управления на Закрытом акционерном обществе «Новоуральская промышленная компания», предложены меры по преодолению кризисных явлений на предприятии и улучшению его финансового состояния, таким образом цель достигнута, задачи выполнены.

Список использованных источников

1 Гражданский кодекс РФ (части первая и вторая) от 26 января 1996 года № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ, №8, 2009. – 712 с.

2 Законом РФ от 26 октября 2002 года N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»

3 Постановлении Правительства от 28.10.2001 г. №498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятия» и дополнениях к нему

4 Приказ ФСФО РФ от 23 января 2001 г. №16 «Об утверждении методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».

5 Методические указания по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (утв. Распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. №31-р).

- 6 Абрютин М.С., Грачёв А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебн.-практич. пособие. – М.: Дело и сервис, 2008. – 256с.
- 7 Антикризисное управление. Учебник. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 432с.
- 8 Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. - М.: ДИС, 2008. – 364 с.
- 9 Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 803с.
- 10 Бакаев А.С., Шнейдман Л.З. Учетная политика предприятия. - М.: Бухгалтерский учет, 2009. – 368 с.
- 11 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа – М.: Финансы и статистика, 2008. – 434 с.
- 12 Баринов В.А. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2008. – 520с.
- 13 Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2007. – 380 с.
- 14 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. для вузов. – М.: Высшая школа, 2005. – 222 с.
- 15 Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка предприятий: имущественный подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2008.-221 с.
- 16 Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 207 с.
- 17 Егошин А.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Нижегород. Ин-т менеджмента и бизнеса. – 2-е изд. – Ниж. Новгород: изд-во НИМБ, 2010. – 622 с.
- 18 Ефимова О.В. Финансовый анализ. - М.: Бухгалтерский учет, 2007. – 368 с.
- 19 Захарьин В.Р. Акционерные общества в России. Словарь-справочник от А до Я. – М.: ДИС, 2009. – 198 с.
- 20 Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 486 с.

- 21 Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 279 с.
- 22 Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль М «Антикризисное управление». – М.: ИНФРА – М, 2007. – 512 с.
- 23 Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Дело и сервис, 2009. – 304 с.
- 24 Курс общей экономической теории / под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 438 с.
- 25 Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. – М.: Тандем: ЭКМОС, 2008. – 248с.
- 26 Лунев В.П. Тактика и стратегия управления фирмой. Учеб. пособие. – М.: ДИС, 2008. – 188 с.
- 27 Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие для специалистов и предпринимателей. – М.: Высшая школа, 2009. – 587с.
- 28 Макконел К., Брю С. Экономикс. – М.: Республика, 2009. – 492 с.
- 29 Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 400 с.
- 30 Мелкумов Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям. – М.: Инфра-М, 2008. – 216 с.

Приложение А

Динамика показателей финансовой деятельности ЗАО «НПК» за 2007 – 2009 гг.

Рис. 1. Динамика показателей финансовой деятельности ЗАО «НПК» за 2007 – 2009 гг.

Приложение Б

Показатели деловой активности ЗАО «НПК» в 2007 – 2009 гг.

Таблица 13 . Показатели оборачиваемости (деловой активности) ЗАО «НПК» в 2007 – 2009 гг.

Показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.	Прирост (+;-)	
				2008 г. к 2007 г.	2009 г. к 2007 г.
1. Оборачиваемость активов					
- коэффициент оборачиваемости, оборотов	10,3	6,1	6,6	-4,2	-3,7
- время оборота, дней	35,0	59,0	54,5	+24,0	+19,5
2. Оборачиваемость основных средств (фондоотдачи)					
- коэффициент оборачиваемости, оборотов	51,9	15,6	10,1	-36,3	-41,8
- время оборота, дней	6,9	23,1	35,6	+16,2	+28,7
3. Оборачиваемость оборотных активов					
- коэффициент оборачиваемости, оборотов	15,5	17,3	21,4	+1,8	+5,9
- время оборота, дней	23,2	20,8	16,8	-2,4	-6,4
4. Оборачиваемость дебиторской задолженности					
- коэффициент оборачиваемости, оборотов	176,6	448,9	229,0	+272,3	+52,4

- время оборота, дней	2,0	0,8	1,6	-1,2	-0,4
-----------------------	-----	-----	-----	------	------

5. Оборачиваемость кредиторской задолженности

- коэффициент оборачиваемости, оборотов	11,1	10,3	11,8	-0,8	+0,7
---	------	------	------	------	------

- время оборота, дней	32,4	35,0	30,5	+2,6	-1,9
-----------------------	------	------	------	------	------

6. Оборачиваемость МПЗ

- коэффициент оборачиваемости, оборотов	43,4	76,4	85,1	+33,0	+41,7
---	------	------	------	-------	-------

- время оборота, дней	8,3	4,7	4,2	-3,6	-4,1
-----------------------	-----	-----	-----	------	------

7. Оборачиваемость собственных средств

- коэффициент оборачиваемости, оборотов	142,0	15,3	15,2	-126,7	-126,8
---	-------	------	------	--------	--------

- время оборота, дней	2,5	23,5	23,7	+21,0	+21,2
-----------------------	-----	------	------	-------	-------

8. Длительность операционного цикла, дней	10,5	6,0	6,0	-4,5	-4,5
---	------	-----	-----	------	------

Приложение В

Прогнозный баланс ЗАО «НПК»

Таблица 14 . Прогнозный баланс ЗАО «НПК» (тыс. руб.)

Показатели	Код показателя	2009 г.	Прогноз на 2010 г.	Прирост, (+;-)
АКТИВ				
I.Внеоборотные активы				
120	4175	4175	-	
Основные средства				
Незавершенное строительство	130	193	193	-
Отложенные налоговые активы	145	15	15	-
Итого по разделу I	190	4383	4383	-
II.Оборотные активы				
210	496	396	-100	
Запасы				
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	413	462	+49
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	184	184	-
Денежные средства	260	664	664	-
Прочие оборотные активы	270	214	214	-
Итого по разделу II	290	1971	1920	-51

БАЛАНС	300	6354	6303	-51
ПАССИВ				
III.Капитал и резервы				
Уставный капитал	410	8	8	-
Добавочный капитал	420	6	6	-
Резервный капитал	430	7	7	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	2747	358	- 2389
Итого по разделу III	490	2768	379	- 2389
IV.Долгосрочные обязательства				
Отложенные налоговые обязательства	515	10	10	-
Прочие долгосрочные обязательства	520	-	2389	+2389
Итого по разделу IV	590	10	2399	+2389
V.Краткосрочные обязательства				
Кредиторская задолженность	620	3576	3525	-51
Итого по разделу V	690	3576	3525	-51
БАЛАНС	700	6354	6303	-51