

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Современная российская экономическая действительность характеризуется не только свободой предпринимательского выбора, но и заставляет принимать самостоятельные решения в условиях неопределенности. Конкуренция, рынок, а также макроэкономическая нестабильность ведут к тому, что деятельность организаций фактически постоянно сопровождается неопределенностью, несущей в себе угрозы возникновения и развития кризисной ситуации, результатом которой может стать несостоятельность или банкротство.

Неготовность многих организаций противостоять кризисным процессам, с которыми они впервые столкнулись в своей практике, а также адаптироваться к ним, усугубляется следующими причинами:

- отсутствием опыта управления организацией в условиях кризисной ситуации;
- слабой изученностью и недостатком накопленной статистической информации по оценке эффективности тех или иных мер антикризисного управления;
- отсутствием научно обоснованных методик диагностики кризисных явлений на уровне организации.

Практика показывает, что эффективность антикризисного управления напрямую зависит от раннего распознавания кризиса, а также реализации комплекса мер по его предупреждению;

- низким уровнем и слабой эффективностью законодательной базы, регулирующей правовые аспекты деятельности организаций на различных этапах кризисного процесса, что не позволяет в полной мере использовать потенциал, заложенный в реорганизационных процедурах;
- значительной зависимостью организаций от кризисов у деловых партнеров, усугубляющей кризисные процессы, порождающей их лавинообразность.

В связи с изложенным выявление неблагоприятных тенденций развития организации, предсказание банкротства приобретают первостепенное значение.

Вместе с тем, широкому внедрению диагностики препятствует отсутствие научно обоснованных методик организации диагностического процесса и механизма реализации законодательной базы предупреждения банкротства и снижения его негативного воздействия путем мониторинга деятельности организаций. Это и предопределяет актуальность указанного круга задач настоящего исследования.

Целью данной работы является разработка методологических положений и практических рекомендаций по диагностике кризисного процесса на различных его стадиях в рамках антикризисного управления организацией.

Для достижения поставленной цели предстоит решить следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов диагностики кризисов в процессах управления;
- рассмотреть особенности диагностики кризиса на предприятии;
- рассмотрение общих понятий и типологии кризисов.

Объект исследования – диагностика кризисной ситуации на предприятии

Предметом исследования выступает кризисный процесс в организации, обусловленный состоянием системы управления и выражающийся в ухудшении основных характеристик деятельности организации, вплоть до неспособности финансового обеспечения.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСОВ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1 Теоритические основы диагностики**

Слово “диагностика” от слова “диагноз” в ос переводе ос с ос греческого ос означает ос распознавания, ос определения. ос В ос повседневной ос жизни, ос употребляя ос слово ос “диагноз”, ос мы ос имеем ос в ос виду, ос во-первых, ос констатация ос результатов ос исследования ос кого-то ос или ос чего-то, ос во-вторых, ос заключение ос по ос этим ос результатам ос на ос основании ос показателей, ос нормативов, ос характеристик ос и ос т.д. ос Диагноз ос – ос это ос

конкретный, ос вполне ос определенный ос фиксированный ос во ос времени ос состояние, ос которое ос имеет ос адресную ос привязку, ос объект ос анализа.<sup>[1]</sup> ос Возможность ос установить ос диагноз ос нам ос позволяет ос такая ос исследовательская ос категория, ос как ос диагностика. ос Диагностика ос – ос определение ос состояния ос объекта, ос предмета, ос явления ос или ос процесса ос управления ос посредством ос реализации ос комплекса ос исследовательских ос процедур, ос выявление ос в ос них ос слабых ос лапок ос и ос “узких ос мест”. ос Диагностика ос – ос это ос не ос одноразовый ос акт, ос а ос процесс, ос осуществляемый ос во ос времени ос и ос в ос пространстве. ос Процесс ос диагностики ос – ос исследовательский, ос поисковый, ос познавательный ос процесс. ос Наиболее ос полезное ос применение ос диагностики ос для ос определения ос реального ос состояния ос процессов ос управления. ос Прежде ос чем ос подробнее ос остановиться ос на ос процессе, ос необходимо ос определить, ос что ос может ос быть ос объектом ос диагностирования, ос цели ос и ос задачи ос диагноза, ос базовые ос параметры ос и ос другие ос сопутствующие ос исследованию ос понятия.

Объектом ос диагностики ос может ос быть ос как ос сложная, ос высокоорганизованная ос динамическая ос система ос (вся ос экономика ос страны, ос отдельная ос отрасль, ос конкретная ос фирма ос или ос организация ос любой ос формы ос собственности), ос так ос и ос любой ос элемент ос этих ос систем ос (внутреннюю ос среду ос организации, ос конкретные ос виды ос ресурсов, ос производственные ос функции ос , ос организационная ос структура, ос себестоимость ос и ос т.д.).

В ос основе ос управления ос объектом ос диагноза ос лежат ос конкретные ос управленческие ос процедуры.

Цель ос диагностики ос – ос установить ос диагноз ос объекта ос исследования ос и ос дать ос заключение ос о ос его ос состоянии ос на ос дату ос завершения ос этого ос исследования ос и ос на ос перспективу.<sup>[2]</sup> ос Осуществив ос цель ос на ос основании ос данных ос диагноза, ос можно ос будет ос выработать ос правильную ос и ос грамотную ос экономическую ос (политическую, ос социальную) ос политику, ос стратегию ос и ос тактику.

Задачи ос диагностики ос заключаются ос в ос определении ос мер, ос направленных ос на ос налаживание ос работы ос всех ос составных ос элементов ос системы, ос и ос способов ос их ос реализации. ос Нельзя ос осуществлять ос управление ос на ос любом ос хозяйственном ос и ос управленческом ос уровне, ос

не имея четкого представления о его состоянии. Задачи диагностики тесно переплетаются с двумя другими задачами – прогнозом и анализом происхождения.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше осознать его текущее состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностирование – это исследовательский процесс, а значит, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию.

Во-первых, оно должно быть подлинным, то есть основанным на первоисточнике (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления).

Во-вторых, объективным. Это значит, что перед тем, как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование, где оно проводится и четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизму при постановке диагноза, и, значит, повысится его объективность и точность.

Точность – это третье требование к правильности диагноза. Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществлению, если все исследования планируется, организуется и контролируется в соответствии с логикой диагноза.

Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходима система критериев, способных адекватно отразить

специфику ос конкретного ос объекта ос с ос учетом ос факторов, ос влияющих ос на ос него ос в ос тот ос или ос иной ос период ос времени. ос Это, ос прежде ос всего, ос построение ос системы ос показателей ос для ос оценки ос состояния ос объектов, ос разработка ос качественных ос и ос количественных ос характеристик, ос шкал ос для ос измерения ос определенных ос значений ос этих ос характеристик ос и ос показателей.

Диагностика ос также ос предусматривает ос классификацию ос возможных ос отклонений ос основных ос параметров ос изучаемых ос явлений, ос объектов, ос их ос проявлений, ос процедуры ос сбора ос и ос обработки ос диагностической ос информации. ос В ос общем ос виде ос проведение ос диагностических ос исследований ос обычно ос допускает ос сравнение ос состояния ос выбранного ос объекта ос с ос какой-либо ос нормой ос или ос эталоном ос для ос того, ос чтобы ос выявить ос наличие ос отклонений ос и ос определить ос их ос характер ос – ос положительный ос или ос отрицательный.

Центральное ос вопросы ос в ос диагностирования ос сложной ос проблемы ос – ос осознание ос и ос установление ос симптомов ос затруднений ос или ос имеющих ос возможностей. ос Выявление ос симптомов ос помогает ос определить ос проблему ос в ос общем ос виде. ос Это ос способствует ос также ос сокращению ос числа ос факторов, ос которые ос следует ос учитывать ос применительно ос к ос управлению. ос Целесообразно ос избегать ос немедленного ос действия ос для ос устранения ос симптома.

Для ос выявления ос причин ос возникновения ос проблемы ос необходимо ос собрать ос и ос проанализировать ос внешнюю ос и ос внутреннюю ос информацию ос исследуемого ос объекта. ос Такую ос информацию ос можно ос собирать ос на ос основе ос формальных ос методов ос анализа ос рынка, ос анализа ос финансовых ос отчетов, ос интервьюирование, ос приглашение ос консультантов ос по ос управлению ос или ос опросы ос работников. ос Информацию ос можно ос собирать ос и ос неформально. ос В ос ходе ос наблюдений ос важно ос видеть ос различия ос между ос релевантной ос (кстати) ос и ос неуместным ос информацией ос и ос уметь ос отделять ос одну ос от ос другой.

Когда ос диагностируют ос проблему, ос необходимо ос отчитываться ос перед ос собой ос в ос том, ос что ос именно ос можно ос с ос ней ос сделать. ос Для ос оперативного ос управления ос кризисами ос необходимо ос владеть ос их ос четкой ос классификации. ос При ос этом ос исходят ос из ос разных ос критериев ос классификации ос кризисов. ос К ос ним ос можно ос отнести ос следующие: ос

тип ос или ос вид; ос сфера ос влияния ос или ос возникновения ос кризиса; ос метод ос определения ос кризиса; ос степень ос развития ос кризиса; ос распределение ос кризиса ос во ос времени; ос характер ос учета ос кризиса; ос возможность ос регулирования ос кризиса.

Выводы ос о ос состоянии ос диагностированы ос объекта ос могут ос быть ос представлены ос в ос форме ос текста ос и ос дополняться ос графиками, ос таблицами, ос диаграммами ос и ос другим ос иллюстративным ос материалом. ос Все ос стадии ос диагностики ос тесно ос связаны ос между ос собой, ос недостатки, ос возникающие ос в ос одной ос из ос них, ос сказываются ос на ос всем ос исследовании.

Результаты ос диагностики ос излагаются ос в ос следующей ос последовательности.

Определение ос общей ос тенденции ос экономического ос (социального, ос политического) ос развития ос объекта. ос Распределение ос процесса ос развития ос диагностированы ос объекта ос на ос стадии ос и ос определения, ос на ос какой ос из ос них ос находится ос объект.

Кризисная ос ситуация ос – ос переломный ос момент ос в ос функционировании ос любой ос системы, ос в ос процессе ос которого ос она ос подвергается ос воздействию ос извне ос и ос изнутри, ос что ос требует ос качественно ос нового ос реагирования ос со ос стороны ос этой ос системы.<sup>[3]</sup> ос Возможность ос кризиса ос определяется ос рискованным ос развитием, ос что ос проявляется ос в ос вероятности ос возникновения ос кризиса, ос опасности ос кризисных ос ситуаций. ос Кризис ос характеризует ос резкий ос перелом ос в ос чем-либо, ос тяжелое ос переходное ос состояние. ос Состояние ос кризиса ос является ос нетипично, ос временным. ос В ос экономическом ос механизме ос кризис ос для ос предприятия ос может ос иметь ос локальное ос проявление, ос например, ос задержка ос поставок ос комплектующих ос деталей, ос срывы ос планового ос графика ос выпуска ос продукции, ос отключение ос электроснабжения ос и ос т.д. ос Гораздо ос более ос опасна ос для ос предприятия ос его ос общая ос кризис, ос последствия ос которого ос могут ос быть ос трудно ос предсказуемы. ос Основной ос особенностью ос кризисной ос ситуации ос является ос то, ос что ос она ос содержит ос в ос себе ос опасность, ос угрозу ос разрушения ос производственной ос системы.

Принято считать, что большинство внешних факторов ос зачастую ос носят ос объективный ос характер, ос не ос зависит ос от ос исследуемой ос организации, ос а ос внутренние ос факторы, ос как ос правило, ос подвергаются ос компетентному ос управлению. ос Однако ос негативное ос воздействие ос некоторых ос внешних ос факторов ос можно ос если ос не ос полностью ос устранить, ос то, ос по ос крайней ос мере, ос уменьшить. ос Часть ос внутренних ос переменных, ос в ос свою ос очередь, ос могут ос не ос полностью ос контролироваться ос руководством. ос Часто ос внутренний ос фактор ос есть ос нечто ос “данное”, ос что ос руководство ос должно ос преодолеть ос в ос своей ос работе. ос Внутренние ос факторы, ос которые ос порождают ос неожиданные ос ситуации, ос с ос первого ос взгляда ос не ос столь ос заметны, ос но ос их ос также ос не ос следует ос игнорировать, ос как ос и ос внешние.

Возникающие ос в ос практике ос управления ос задачи ос по ос своей ос сути ос являются ос либо ос функциональными, ос или ос ситуационный. ос Функциональные ос (стабильные) ос задачи ос определяются ос сформированным ос разделением ос труда ос в ос производстве ос и ос управлении. ос Ситуационные ос задачи ос являются ос следствием ос нарушений ос взаимодействия ос специализированных ос структурных ос подсистем ос и ос элементов ос организации ос под ос воздействием ос дестабилизирующих ос факторов ос производства.[\[4\]](#) ос Главным ос является ос то ос обстоятельство, ос что ос организация, ос которая ос динамично ос развивается ос целенаправленной ос системой, ос невозможно ос эффективно ос управлять, ос если ос она ос имеет ос лишь ос жестко ос организованную ос структуру, ос функции ос и ос повторяющиеся ос процессы ос управления. ос Необходима ос гибкая, ос адаптационные ос дополнительная ос подсистема ос ситуационного ос типа, ос что ос обеспечивает ос целенаправленное ос развитие ос компании, ос которая ос имела ос бы ос возможность ос и ос способность ос решать ос комплекс ос возникающих ос проблем ос стратегического ос и ос тактического ос оперативного ос характера.

Известно, ос что ос любая ос целенаправленная ос система ос должна ос в ос процессе ос своего ос функционирования ос выполнять ос поставленные ос перед ос ней ос задачи. ос В ос силу ос несогласованности ос начального ос или ос текущего ос состояния ос системы, ос которая ос задается ос (или ос желаемого), ос возникает ос необходимость ос в ос принятии ос решений, ос т.е. ос в ос управлении. ос Функции ос выработки ос необходимых ос в ос каждой ос конкретной ос ситуации ос управленческих ос решений ос призвана ос выполнять

ос система ос управления. ос Система ос управления ос (СУ) ос – ос это ос система, ос задачей ос которой ос является ос выработка ос и ос реализация ос управленческих ос воздействий ос или ос решений ос для ос формирования ос необходимой ос поведения ос управляемой ос системы ос или ос объекта ос управления) ос в ос условиях ос различных ос воздействий ос окружающей ос среды ос для ос достижения ос сформулированных ос целей.

Прогнозирование, ос как ос известно, ос является ос одной ос из ос функций ос управления, ос что ос позволяет ос предусматривать ос возможность ос появления ос неблагоприятных ос производственных ос ситуаций. ос Особенностью ос появления ос проблемной ос ситуации ос является ос то ос обстоятельство, ос что ос она ос несет ос в ос себе ос опасность, ос угрозу ос разрушения ос производственной ос системы. ос Поэтому ос успех ос или ос неудача ос ситуационного ос менеджмента ос определяются ос степенью ос готовности ос руководителя ос фирмы ос до ос потенциальных ос угроз ос и ос кризисных ос их ос проявлений, ос наличием ос резервов, ос степени ос дублирования, ос уровнем ос компетенции ос и ос опыта ос лидеров, ос качеством ос профилактических ос мероприятий, ос эффективностью ос применяемых ос методов ос управления ос и ос качеству ос реализаций ос функций ос менеджмента. ос С ос одной ос стороны, ос прогнозирование ос позволяет ос предусмотреть ос возможность ос появления ос проблемных ос ситуаций ос и ос предпринять ос превентивные ос меры, ос а ос с ос другой, ос с ос появлением ос нежелательных ос событий, ос идентифицировать ос их ос и ос выявить ос степень ос и ос глубину ос развития ос кризиса ос с ос целью ос выработки ос решения ос по ос его ос ликвидации.

Учитывая, ос что ос в ос условиях ос глубокого ос экономического ос кризиса ос вопрос ос привлечения ос существенных ос объемов ос инвестиций ос для ос технического ос перевооружения ос и ос обновления ос производства ос не ос может ос быть ос осуществлено ос в ос кратчайшие ос сроки, ос главное ос внимание ос исследователей ос и ос практиков ос должна ос быть ос направлена ос на ос решение ос организационно-экономических ос проблем ос устойчивости, ос конкурентоспособности ос и ос адаптованности ос предприятий ос . ос Организации ос должны ос адаптироваться ос к ос тем ос условиям, ос которые ос создаются ос факторами ос внешней ос среды, ос а ос внутрисистемни ос управляемые ос факторы ос должны ос определять ос как ос саму ос возможность ос адаптации ос фирмы ос и ос системы ос управления, ос так ос и ос эффективность ос процесса ос адаптации. ос Более ос того, ос внутренние ос переменные ос должны ос в ос наибольшей ос степени ос противостоять ос внешним ос воздействиям, ос



превышать ос их ос и, ос тем ос самым, ос повышать ос адаптационные ос устойчивость ос организации.

Планирование – одна из важнейших функций управления, что представляет собой процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем для использования ресурсов и получения доходов.<sup>[5]</sup> Как элемент системы менеджмента, планирование представляет собой относительно самостоятельную подсистему, которая включает совокупность специфических инструментов, правил, структурных органов, информации и процессов, направленных на подготовку и обеспечение выполнения планов. На базе выполненного прогноза руководство предприятием решает вопрос о направленности производственных планов, задачей которых является выбор и обоснование целей развития предприятия и подготовка решений по обеспечению и достижению запланированных результатов.

В системе управления на основе разработанных планов и бюджетов осуществляется координация различных видов деятельности предприятия, согласование деятельности всех его подразделений, контроль и оценка эффективности. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт, который формализует ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других финансовых операций в следующем периоде. В конце отчетного периода бюджет играет роль измерителя, что позволяет менеджерам управлять с отклонениями: сравнивать полученные результаты с запланированными величинами и корректировать дальнейшую деятельность. Если разработка бюджетов и прогнозов основана на том же комплексе исходных данных и предположениях о поступлениях, выплаты, величину товарно-материальных запасов, уровни деловой активности, то они будут соответствовать друг другу и образуют взаимосвязанную систему.

В практике планирования говорится в частности о стимулировании напряженности (рисковости) планов. При этом следует помнить, что максимальной надежности плана отвечает минимальный риск (напряженность), и наоборот. Принятие планового решения в условиях неопределенности предусматривает:

Принятие плана с максимальной или достаточной надежностью его выполнения. При этом надежность плана характеризует степень определенности в выполнении решений, которые в нем содержатся.

Наличие количественной оценки надежности и риска как оценок степени отклонения фактических значений тех или иных показателей от запроектован.

Выявление средств и способов обеспечения необходимого уровня риска через соответствующий уровень надежности и адаптивности развития систем, которые в свою очередь проявляется через допустимые варианты экономического маневрирования в этой системе.

Непосредственное влияние на ход производства, его локальные процессы, отклонения и возмущения, способность к превентивного регулирования – обуславливает исключительное значение оперативного управления в деле формирования конечного экономического результата.<sup>[6]</sup> Цель оперативного управления заключается в постоянном поддержании устойчивости функционирования производственной системы для эффективного достижения запланированных результатов. Для достижения цели оперативного управления необходимо создать определенные технические, организационные и экономические условия и предпосылки, которые способствовали бы поддержанию работоспособности и устойчивости ключевых объектов управления и системы производства в целом. Этого можно достичь только при хорошо налажено менеджменте на основе компетентных и своевременных управленческих решений, способных делать быстрые воздействия на управляемые объекты при использовании всех десяти функций менеджмента.

Важным обстоятельством для менеджмента являются знания о кризисе, ее характер, возможны проявления в жизнедеятельности системы, что является основой для разработки мер по предотвращению или смягчению негативных и усилению позитивных последствий. Для этого необходимо (рассмотрение антикризисного управления производится в технологических категориях) знание о том, на каком этапе жизненного цикла находится система, какой вид переходного периода ожидается (может быть в отдельных случаях совокупность видов) и какой глубины процессы прогнозируются. Все это определяет использование циклических моделей жизнедеятельности исследуемых систем, а производственная система (организация, фирма, предприятие и т.д.), как и система любой другой природы и назначения, подчиняется циклическим законам жизнедеятельности.

Любое управление представляет собой процесс, т.е. последовательность операций, приемов, методов формирования и осуществления воздействия на управляемый объект. Этот процесс имеет естественный закономерный содержание, которое определяется сутью управления: анализ и оценка ситуации, постановка цели, принятие и реализация управленческого решения в определенной последовательности, параллельности комбинации операций и действий. Но в

рамках этого общего содержания процесса управления возможны различные варианты формирования воздействия, отражающих особенности субъекта и объекта управления, конкретные обстоятельства, опыт и компетенцию менеджера и персонала управления и другие характеристики практических условий управленческой деятельности, в соответствии с этим процесс управления сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности.

В настоящее время все большее количество организаций применяет неэкстраполятивные прогнозирование развития технологии, структурное экономическое прогнозирование, сценарии и так далее, непосредственно направленные на выявление возможных изменений, возникающих в связи с дискретными отклонениями стратегического характера. Полученные таким образом прогнозы представляют собой информацию, что в принципе дает возможность начать предупредительные меры. Достаточно отдаленный горизонт прогнозов позволяет организации завершить соответствующее действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей сколько-нибудь ощутимый ущерб.

## **1.2 Диагностика кризисов в организации**

Любая организация, начиная с момента ее возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации.

Появление идеи, проектирование, планирование, строительство, освоение производственных мощностей, функционирование, развитие, упадок, закрытие или реорганизация — вот перечень этапов циклического развития организации.<sup>[7]</sup> Она может пройти их полностью, а может и остановиться в своем развитии, не достигнув ощутимых результатов, прекратить свое существование.

В тот момент, когда организация начинает свою деятельность, на рынке, как правило, уже действует значительное число фирм-конкурентов. Занять определенную нишу на рынке, позиционировать свою торговую марку непросто. Многие организации разоряются, не выдержав конкуренции. Поэтому во многих странах с развитой рыночной экономикой разработана система мер поддержки малого бизнеса, которая заключается в выдаче льготных кредитов, временном освобождении от налогообложения, передаче на выгодных условиях патентов и технологий. При такой поддержке организации проще пройти этап количественного и качественного роста, добиться устойчивости позитивных тенденций в развитии. Кризисы часто возникают и в зрелых организациях, которые утрачивают свою положительную динамику и способность добиваться соразмерной прибыли.

Кризисы в организации могут проявляться: в форме ужесточения конфликтов, которые способны даже привести фирму к развалу. Моральное устаревание используемых технологий и потеря конкурентных преимуществ, а также значительный отток ресурсов при увеличении числа банкротств — также являются симптомами нарастающей кризисной ситуации. Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с ее финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому антикризисное управление, прежде всего, направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности.

Кризисное финансовое состояние компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий, использования в управлении методов и подходов, которые значительно отличаются от руководства в обычных, стабильных условиях. Кризис, в переводе с греческого, означает "решение", "поворотный пункт" или "исход".<sup>[8]</sup> Экономический кризис в организации отражает ее тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей, и первым признаком является отрицательный финансовый результат — валовой убыток от деятельности, ос

снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам.

Почему ранее благополучные предприятия оказываются в состоянии неплатежеспособности? Причинами кризисного состояния организации могут являться: изменение рыночных условий; давление конкурентов; злоупотребления со стороны менеджеров или персонала; деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов; введение новых законов или других нормативных актов, изменения в политической ситуации, вызванные перераспределением власти; стихийные бедствия и т. д. Каковы бы ни были явные причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризиса в организации является низкий уровень профессионализма менеджмента компании.

Диагностика кризисов в организации — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и "узких" мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Методы диагностики кризиса в организации включают: мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, предложенный отечественными исследователями позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации.

[9] Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования

кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Рассмотрим группы показателей (сигналов о нарастании угроз), которые помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации.

Падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.

Ухудшение параметров факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий.

Свертывание производства родственных отраслей, стагнация их научно-технического и экономического потенциала, рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.

Ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное "переключение" покупателей на товар-заменитель, ценовые войны.

Неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур: повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен.

Случайные явления: расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами.

Ухудшение технических ресурсов фирмы: износ средств технологического оснащения (СТО), использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери.

Ухудшение параметров технологических ресурсов: отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР; использование технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции

фирмы.

Ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.

Отсутствие гибкости организационной структуры: ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация.

Финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций фирмы.

Диагностика кризисов, проводимая в рамках системного подхода, дает возможность получить наиболее полное представление об исследуемом объекте. В практике предприятий часто используются методы анализа, которые позволяют с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Управление рисками, их хеджирование необходимо для предупреждения неблагоприятных тенденций развития организации. Чтобы определить риски, можно использовать статистический, экспертный и комбинированный методы. Анализ риска начинается с выявления его источников и причин. Риск измеряется как вероятность определенного уровня потерь. Так, в качестве допустимого риска можно принять угрозу полной потери прибыли от того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. Критический риск сопряжен уже не только с потерей прибыли, но и с недополучением предполагаемой выручки, когда затраты приходится возмещать за свой счет. Наиболее опасным для предпринимателя является катастрофический риск, приводящий к банкротству организации, потере инвестиций или даже личного имущества предпринимателя.

Суть статистического метода заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей предприятия, устанавливается величина и частота получения экономической отдачи, а затем составляется прогноз на будущее. Под отдачей понимается экономическая рентабельность и эффективность затрат (инвестиций), которая рассчитывается как отношение прибыли к расходам, необходимым для ее получения.

Если кризис наступил, формируется антикризисная команда, в которую могут войти независимые аудиторы, консультанты по бизнесу и другие эксперты.

Менеджеры компании должны полностью содействовать работе привлеченных экспертов. Созданная аналитическая группа устанавливает причины, приведшие компанию к существующему плачевному состоянию, определяет пути выхода из кризиса.

Для оценки текущего состояния предприятия используются современные инструменты финансового анализа: горизонтальный и вертикальный виды анализа, расчет финансовых коэффициентов, анализ ликвидности баланса, экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности, оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования.

Валовой финансовый результат компании представляет собой сумму финансовых результатов от различных видов деятельности, подразделений, товарных групп. Чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

Анализ финансовых коэффициентов предполагает расчет и оценку соотношений различных видов средств и источников, показателей эффективности использования ресурсов организации. Значение коэффициентов зависит от отраслевых особенностей и размеров предприятий. Оценка финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов может проводиться по следующим группам: платежеспособность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность, ликвидность.

Абсолютная устойчивость финансового состояния показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов. Неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Кризисное финансовое положение характеризует предприятие на грани банкротства, просроченные кредиторская и дебиторская задолженности которого не могут быть погашены в срок.

К финансовым коэффициентам, применяемым для оценки финансовой устойчивости предприятия можно отнести коэффициенты: автономии, соотношения заемных и собственных средств, обеспеченности собственными средствами, маневренности, прогноза банкротства и др.



Платежеспособность предприятия определяется наличием у него возможности и способности своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия сделок, а также на наличие возможности получения кредитов.

Ликвидность предприятия определяется исходя из имеющихся у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов: материальных, трудовых и финансовых. Показатели деловой активности предприятия включают: выручку от реализации, чистую прибыль, производительность труда, коэффициент общей оборачиваемости капитала и оборотных средств, средний срок оборота дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и собственного капитала.

Анализ кредиторской и дебиторской задолженности поможет определить основные направления для ее реструктуризации, т. е. уменьшения совокупного долга и его ускоренного погашения. Проводится инвентаризация задолженности, которая делится на: текущую, просроченную, пени и штрафы. Работа по ликвидации задолженности предприятия требует как анализа суммы требований, так и определения средств, которыми располагает предприятие для погашения долгов, составления прогноза движения денежных средств.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей ее деятельности. Разумеется, диагностика сама по себе не может решить проблему. Необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. Наряду с такими мероприятиями, как сокращение издержек, расширение ассортимента, реструктуризация долгов, в условиях кризиса возникает потребность в кардинальных мерах по оздоровлению предприятия, реорганизации его деятельности, стратегических инновационных изменениях.

# ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ТИТАН С»

## 2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Титан С» создано в 2012 г. с уставным капиталом 100000 р. Учредителем общества является одно физическое лицо.

Основное направление производственной деятельности это лесозаготовка, вывозка, переработка и отгрузка лесопродукции потребителям. ООО «Титан С» располагает лесовозными автомобильными дорогами круглогодичного действия, имеет промышленную базу с развитой сетью подъездных путей, примыкающих к железнодорожной станции.

Наличие специализированного автопарка, ремонтно-механических мастерских, складов материально-технического снабжения и горюче-смазочных материалов полностью обеспечивают потребности предприятия в его стабильно производственно-хозяйственной деятельности. Среднее расстояние вывозки 80км. ООО «Титан С» постоянно наращивает объемы производства, совершенствует и внедряет новые технологические процессы.

Производство не является безотходным. Некондиционная щепа, опилки, кора вывозятся на свалку.

На сегодняшний день предприятие ООО «Титан С»:

1. Заготовка древесины и ее вывозка на переработку осуществляется за 50-100км.
2. Средняя зарплата по предприятию составляет 16000-18000 рублей, у работников основных процессов она гораздо выше.
3. Инвалидам и участникам войн ежемесячно доплачивается к пенсиям по 200 рублей.

Основными видами продукции являются:

- пиломатериал не обрезной хвойных пород, ГОСТ - 8486 - 86, толщина 32-50 мм, ширина от 80 и более, длина 4 м, 6 м. сорт 1-2, 3-4;

- пиломатериалы обрезные, хвойных пород, ГОСТ - 8486-86, толщина 32-50 мм, ширина 120 мм и более, длина 4 м, 6 м, сорт 1-2, 3-4;

- бревна пиловочные, хвойных пород, ГОСТ - 9463-88 (российский), диаметр от 14 и выше, длина 4 м, 6 м, сорт 1-3;

- бревна пиловочные, лиственница, ГОСТ - 22298-76 (экспортный), длина 4 м, диаметр 14-22 см, 22 и выше, сорт 1-2;

-шпальная вырезка, хвойных пород, толщина 10-50 мм, ширина от 180-250 мм, длина - 2,75 м;

- шпала некондиционная, хвойных пород, толщина 150-180 мм, ширина 140-250 мм, длина - 2,75 м.

Основные подразделения предприятия и виды работ:

- ЛЗУ - лесозаготовительные участки, здесь занимаются заготовкой хлыстов и сортимента. В состав работ входят:

1. Подготовительные работы - включает следующие виды работ: разбивка лесосек на пасеки, разметка, рубка трелевочных волоков, уборка гнилых, сухостойных и других опасных деревьев, прокладка усов лесовозной дороги, расчистка погрузочных площадок, создание пятидесяти метровой зоны безопасности вдоль лесовозных усов и погрузочных площадок. Подготовительные работы осуществляются лесозаготовительной бригадой, прошедшей специальное обучение в присутствии мастера лесозаготовок.

2. Валка леса - производится бензопилами «Урал» под углом 45 градусов к волоку, если диаметр дерева до 22 см

сантиметров ос используют ос также ос валочное ос приспособление, ос а ос свыше ос 22 ос сантиметров ос - ос валят ос с ос помощником.

3. ос Обрезка ос сучьев ос - ос производится ос бензопилой ос «Хускв К 64» ос на ос волоках ос с ос дообрубкой ос на ос погрузочной ос площадке.

4. ос Трелевка ос хлыстов ос - ос производится ос трелевочным ос трактором ос ТТ ос - ос 4М ос за ос вершину ос на ос разделочные ос площадки

5. ос Раскряжевка ос хлыстов ос - ос производится ос на ос верхнем ос складе ос бензопилами ос «Хускварна»»

- ос Участок ос погрузки ос сортимента ос - ос погрузка ос сортимента ос на ос лесовозы ос осуществляется ос гидроманипуляторами, ос которые ос установлены ос на ос лесовозах.

Вывозка ос сортимента ос с ос верхнего ос склада ос производится ос автомашинами ос КраЗ ос (2шт.), ос Урал ос (2шт), ос один ос из ос которых ос оснащен ос гидроманипулятором.

- ос Нижний ос склад ос - ос в ос состав ос работ ос входят:

1. ос Разгрузка ос лесовозных ос автомобилей ос на ос нижнем ос складе ос осуществляется ос трактором ос К-700 ос оснащённым ос гидроманипулятором.

2. ос Сортировка ос сортиментов ос - ос осуществляется ос по ос карманам-накопителям.

3. ос Складирование ос готовой ос продукции ос - ос осуществляется ос на ос территории ос нижнего ос склада.

4. ос Штабелевка ос готовой ос продукции ос - ос осуществляется ос трактором ос К-700.

5. ос Подвозка ос круглого ос леса ос к ос погрузочным ос эстокадам ос осуществляется ос также ос трактором ос К-700.

6. ос Погрузка круглого леса в железнодорожные вагоны осуществляется ос автомашиной Краз с крановой ос установкой.

- ос Лесопильный ос участок ос - ос предназначен ос для ос выпуска ос обрезного ос пиломатериала. ос В ос состав ос работ ос входят:

1. Подвозка сырья - круглого леса - к участку осуществляется колесным трактором К-700.

2. Погрузка пакетов в железнодорожные вагоны - осуществляется автокраном.

- Автотранспортный цех - предназначен для транспортировки лесопродукции и работников ООО «Титан С». Основная доля автомобилей - лесовозы.

## 2.2 Эффективность антикризисного управления

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т.е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. В тенденции изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности риска.

Антикризисное управление также, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным.[\[10\]](#) Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

-Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации

угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия.

В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

-Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Конечно, единого рецепта по выведению предприятия из кризиса на все случаи жизни не может быть, но научиться решать названную проблему - это не то же самое, что приложить какую-то универсальную формулу к предприятию, которое попало в тяжелейшую финансово-экономическую ситуацию, чтобы оно начало действовать бесперебойно. Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Задача управленческой команды состоит в том, чтобы выделить основные направления развития и подобрать к ним единственно верные на данный момент решения. В частности, необходимо глубоко проанализировать все аспекты этой проблемы и понять, что необходимо для того, чтобы вывести предприятие из кризисной ситуации.

ООО «Титан С» к началу 2019 г. оказалось неспособным исполнять свои текущие обязательства, и к нему постановлением администрации была возбуждено судебное дело о банкротстве.

Проблематику антикризисного управления предприятием ООО «Титан С» можно разделить на несколько групп.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это не простое дело – своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации ООО «Титан С» Это, прежде всего,

методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессе их решения формулируется миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов проведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

Во время временного управления был проведен экспресс-анализа финансового состояния предприятия.

Основной целью экспресс-диагностики является предварительная оценка масштабов кризисного состояния предприятия. Такая оценка проводится на основе анализа отдельных сторон кризисного развития предприятия за ряд предшествующих этапов. Практика финансового менеджмента использует при оценке масштабов кризисного финансового состояния предприятия три принципиальных характеристики:

легкий финансовый кризис;

глубокий финансовый кризис;

финансовая катастрофа.

Ниже представлена примерная таблица на основании которой можно предварительно оценивать масштаб кризисного финансового состояния предприятия. В данной таблице анализируются только 4 показателя: чистый денежный поток, рыночная стоимость предприятия, состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения, состав текущих затрат предприятия. Конечно же это не полный перечень показателей которые могут анализироваться на этапе экспресс-диагностики, их количество может быть увеличено.

В результате такой экспресс-диагностики было выявлено, что предприятие находится в глубоком финансовом кризисе. Собранием кредиторов и арбитражным

судом было одобрено введение внешнего управления и назначение внешнего управляющего.

Внешние управляющие начали с элементарного восстановления финансового учета: инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности, выработки и согласования взаимоприемлемого графика их погашения. Далее была проведена фундаментальная диагностика финансового состояния предприятия, основными целями которой являлись:

-углубление результатов оценки финансового состояния предприятия, полученных в процессе экспресс-диагностики;

-оценка и прогнозирование способности предприятия к нейтрализации угрозы банкротства за счет внутреннего финансового потенциала.

В процессе такого прогнозирования внешние управляющие определили как быстро и в каком объеме предприятие способно:

обеспечить рост чистого денежного потока;

снизить общую сумму финансовых обязательств;

реструктуризировать свои финансовые обязательства из краткосрочных в долгосрочные;

снизить уровень текущих затрат и коэффициент операционного левериджа;

На основе результатов такой фундаментальной диагностики была получена наиболее развернутая картина кризисного финансового состояния предприятия и конкретизированы формы и методы предстоящего финансового оздоровления.

Финансовая стабилизация осуществлялась по трем этапам:

Устранение неплатежеспособности;

Восстановление финансовой устойчивости;

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

В рамках этапа устранения неплатежеспособности стала продажа ряда объектов недвижимости по периметру предприятия, главным образом административных зданий, которыми прежде, как выяснилось, предприятие было просто



«перегружено».

В условиях сжатых сроков - всего 15 месяцев - и ограниченных возможностей требуется максимальная гибкость управленческих структур, восприимчивость производственных подразделений завода к быстро меняющимся финансовым, организационным, материально-техническим условиям, способность менеджмента вырабатывать и без проволочек реализовывать нестандартные решения. К сожалению, прежний аппарат управления многое из этого утратил, поэтому пришлось на ходу перестраивать заводские структуры и принимать непопулярные, но жизненно важные, и, как показало время, эффективные меры. Разумеется, при этом не обошлось без болезненного процесса сокращения численности персонала.

С этого шага началась реализация мер по восстановлению финансовой устойчивости предприятия. Прежний коллектив насчитывал 532 человека, из которых 132 рабочих и 400 человек ИТР, вспомогательного и обслуживающего персонала, т.е. структурное соотношение равно 1:3. Современная численность составляет 350 человек с соотношением 1:1. Небольшой пример с отделом бухгалтерского учета: его численность сокращена почти в 7 раз - с 27 до 4 человек.

Сложность кризисной ситуации, предельно ограниченное время постоянно толкают команду антикризисного управления на принятие достаточно жестких решений, ориентированных на немедленное достижение необходимых результатов.

Поэтому одно только чисто механическое сокращение численности не могло дать существенного приращения результативности: этот процесс сопровождался параллельной перестройкой всего производственного цикла с внедрением всех необходимых и приемлемых для каждого данного подразделения новаций. В частности, резкое сокращение численности бухгалтерии прошло с одновременным внедрением автоматизированных рабочих мест для оставшихся работников. И так практически по всем отделам аппарата управления.

И все же главное в серии необходимых преобразований - это реализация нового подхода к управлению себестоимостью продукции. Для этого пришлось отказаться от многого, что обычно приемлемо в стандартной финансовой и производственной среде, выбрать наиболее эффективные продолжения уже действующих технологических процессов, кардинально изменить прежние стоимостные ориентации. Основные мероприятия этого плана:

максимально возможный отказ от приобретения на стороне комплектующих и изготовление его набора собственными силами;

разработка и изготовление также своими силами заводской нестандартной технологической оснастки;

переход в деловых связях с внешними партнерами-поставщиками материалов, как ни курьезно это звучит, на денежные отношения, т.е. полный отказ от бартера, поскольку бартер - это как минимум 1,5-кратное увеличение цены поставляемых материалов, не говоря уже о почти бесконечной цепи товарообменных операций. Результат этой меры - зеркальное изменение политики снабжения: уменьшение доли бартера с 98% до 2 % при соответствующем увеличении доли денежного наполнения и резкое снижение цен на используемые сырье и материалы;

повсеместный контроль за использованием каждой копейки, каждого килограмма металла, каждой минуты рабочего времени;

жесткое управление структурой себестоимости продукции.

В рамках же третьего этапа для выплаты первых и наиболее значимых долгов, приобретения необходимых материально-технических ресурсов пришлось брать новый очередной кредит в сумме 600000 тыс. деноминированных рублей. Оставляя в стороне вопрос об известных трудностях его получения, отметим, что именно его решение позволило сдвинуться с мертвой точки, достичь по ряду финансовых позиций мирового соглашения с кредиторами и просто начать работать.

Принятые меры в сочетании с использованием агрессивного маркетинга, а также проведение нелегкой процедуры реструктуризации внешних долгов позволили в сложных рыночных реалиях и за короткий срок добиться ощутимой результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: при сокращении численности персонала более чем на треть среднемесячный фонд заработной платы увеличился в 5,7 раза, рентабельность - более чем в 2 раза. Объем продаж в мае 2017 г. составил 162660 рублей, в июне того же года - 266162 рубля, а уже в мае 2018 года - 2158092 рубля.

Но самый главный результат - удалось сохранить от полного разорения предприятие.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог работе, можно сделать вывод, что не все процессы могут быть и являются управляемыми, управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

К кризису может приводить «невидение» тех процессов, которыми можно управлять, которые надо направлять. Но они в этом случае превращаются в стихийные.

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения и преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

В практической части работы мы рассматривали предприятие ООО «Титан С».

В результате экспресс-диагностики было выявлено, что предприятие находится в глубоком финансовом кризисе. Внешние управляющие начали с элементарного восстановления финансового учета: инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности, выработки и согласования взаимоприемлемого графика их погашения. Далее была проведена фундаментальная диагностика финансового состояния предприятия. Принятые меры в сочетании с использованием агрессивного маркетинга, а также проведение нелегкой процедуры реструктуризации внешних долгов позволили в сложных рыночных реалиях и за короткий срок добиться ощутимой результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

У ООО «Титан С» появились новые возможности для решения задач не только текущей конъюнктуры, но и реализации планов ближайшей и обозримой перспективы. В их числе: освоение новых видов продукции, отвечающей самым жестким требованиям рынка и технических условий, дальнейшее расширение производства, восстановление экспортного потенциала, создание инновационных заделов, формулирование и реализация собственной инвестиционной политики, направленной не только на решение научно-технических, но и задач социального развития трудового коллектива.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" с изменениями и дополнениями, вступающими в силу в силу с 27.12.2018 года
2. Антикризисное управление – 2-е издан./Под ред.проф. Э. М. Короткова – М.: Инфра – М, 2014. С. 158.
3. Беляев С. Эффект банкротства//экономика и жизнь. 2017. №29 С. 20.
4. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивости предприятия. – М.: Инфра. 2014. С. 255.
5. Ванеев А., Макарова Е., Пестриков В. Антикризисные изменения законодательства о банкротстве // Корпоративный юрист, 2016, № 4 С. 18.
6. Ванин В.Э. Д.А. Медведев как основоположник банкротного права Российской Федерации // Законодательство и экономика, 2017, № 12 С. 37.
7. Ванин В.Э. Закон о несостоятельности (банкротстве): какую реформу нам предлагают? // Законодательство и экономика, 2017, № 3 С. 41.
8. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование : учеб. пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – М. : КНОРУС, 2014. – 226 с.
9. Бурмистрова Л. М. Финансы организаций (предприятий). — М.: ИНФРА-М, 2015 г. — 240 с.
10. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2015. – 430 с.
11. Анохин В.С. Предупреждение банкротства и восстановление платежеспособности несостоятельного должника // Хозяйство и право. - 2017. - №1. - С. 48
12. Антикризисное управление. Под. ред. Короткова Э.М., М, 2014. с. 15-17.
13. Базаров Т.Ю. Управление персоналом М.: ЮНИТИ, 2014. С. 198.
14. Витрянский В.В. Банкротство: ожидания и реальность // Экономика и жизнь. 2016. №49. С. 22.
15. Витрянский В.В. Пути совершенствования законодательства о банкротстве // Вестник ВАС РФ (спец. прил. к №3). 2014. С. 92 - 93.
16. Гончаров А.И. Система правовых критериев - долговых показателей для предупреждения банкротства коммерческой организации // Право и экономика. - 2006. - №8. - С. 15-22
17. Гусева Т. Нужен ли новый порядок признания юридического лица банкротом? // Законодательство и экономика. - 2017. - №10. - С. 15-17
18. Дорохина Е.Г. Государственное регулирование в сфере банкротства // Право и экономика. - 2016. - №2. - С. 15-18

19. Жане А.А. Ликвидация или банкротство // Право и экономика. - 2016. - №12. - С. 41-42
20. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления // Московский психологический журнал. 2015, №8. С. 41
21. Камышан В.А. Как повысить эффективность процедур банкротства // Российский налоговый курьер №-2, 2016. с. 16-23.
22. Карелина С.А. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): учебно-практическое пособие. М.: Волтерс Клувер, 2014. С. 193
23. Карелина С.А. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): учебно-практическое пособие. - М.: - Волтерс Клувер», 2014. - 356 с.
24. Киперман Г. Оценка финансовой устойчивости коммерческой организации // Финансовая газета. - 2016 - №7. - С. 8
25. Комментарий к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» / Под ред. В.В. Витрянского. М.: Статус, 2015. С. 44.

1. Антикризисное управление. Под. ред. Короткова Э.М., М, 2014. с. 15-17. [↑](#)
2. Антикризисное управление – 2-е издан./Под ред.проф. Э. М. Короткова – М.: Инфра – М, 2014. С. 158. [↑](#)
3. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивости предприятия. – М.: Инфра. 2014. С. 255. [↑](#)
4. Ванин В.Э. Д.А. Медведев как основоположник банкротного права Российской Федерации // Законодательство и экономика, 2017, № 12 С. 37. [↑](#)
5. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование : учеб. пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – М. : КНОРУС, 2014. – 226 с. [↑](#)
6. Бурмистрова Л. М. Финансы организаций (предприятий). — М.: ИНФРА-М, 2015 г. — 240 с [↑](#)
7. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2015. – 430 с. [↑](#)

8. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2015. – 251 с. [↑](#)
9. Антикризисное управление – 2-е издан./Под ред.проф. Э. М. Короткова – М.: Инфра – М, 2014. С. 211. [↑](#)
10. Витрянский В.В. Банкротство: ожидания и реальность // Экономика и жизнь. 2016. №49. С. 22. [↑](#)