## Специфика антикризисного управления организацией в современных условиях

(на примере ООО «Связь-М»)

2017

# ВВЕДЕНИЕ

По причине независящих от человека законов работы современной социально-экономической системы, стремительных изменений деловой среды, а также вследствие усиления конкуренции, глобализации бизнеса, развития информационных технологий, а также большого количества других факторов появляется угроза финансовому благополучию и экономической стабильности любой организации либо предприятия. Другими слова всегда существует вероятность наступления кризиса или кризисной ситуации.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Часто решения принимаются в условиях неопределенности и недостатка информации, что несет в себе неизбежный риск. Однако очевидно, что игнорирование внешних факторов воздействия или внутренних проблем, способно вызвать еще большие проблемы, например, кризис в организации, а это грозит потерями, как финансовыми, так и трудовыми. Накопление проблем и отсутствие методов борьбы с ними может привести в наихудшем варианте развития событий к банкротству организации. антикризисный управление банкротство экономический

Если же компания может не только побороть кризис, но и уделить достаточное внимание предпосылкам развития кризиса, значит, она уже способна подстроиться к новым условиям существования на рынке, а также использовать свои сильные стороны и открывшиеся возможности против возникших угроз для улучшения показателей деятельности. Важно понимать, что наступающий кризис не всегда обозначает снижение оборотов или увеличение текучести кадров, ведь, как правило, изменяющаяся ситуация дает толчок к развитию и позволяет раскрыть скрытый потенциал организации.

Для борьбы с кризисом и его предпосылками важно уметь не только распознавать кризис, но также и предкризисное состояние, а именно анализировать причины и факторы сложившихся ситуаций в целях успешной разработки антикризисной стратегии, в соответствии с которой будут предприняты соответствующие меры профилактики. Поэтому постановка проблемы по финансово-экономическому оздоровлению предприятия и его антикризисному управлению с целью разработки соответствующего методического аппарата вытекает из самой проблемы, сложившейся в настоящее время в стране.

Проблемы антикризисного управления рассматривались в исследованиях следующих западных ученых И. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Портера. В их работах антикризисное управление рассматривается для предприятий, осуществляющих свою деятельность в сформировавшейся рыночной среде.

Исследования, посвященные проблемам анализа современного состояния отечественной экономики и выработке предложений по ее стабилизации представлены работами таких отечественных ученых, как Л.И. Абалкин, А.З. Бобылева, А.Г. Грязнова, В.Я. Захарова, В.Г. Крыжановский, Э.М. Короткова, Н.А. Новицкий, Р.А. Попова, О.Л. Рогова, В.К. Сенчагова, Д.Е. Сорокина и др.

Целью работы является изучение специфики антикризисного управления и разработка мероприятий по выходу предприятия ООО «СвязьМ» из кризисной ситуации.

Для достижения цели работы рассматриваются следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты антикризисного управления организацией;

- проанализировать финансовое состояние ООО «Связь-М»;

- обосновать мероприятия по улучшению финансового состояния организации и повышения ее конкурентных преимуществ.

Таким образом, предметом исследования в работе выступает механизм финансового оздоровления ООО «Связь-М».

Объектом исследования является финансовое состояние предприятия ООО «Связь-М».

В процессе исследования использовались следующие методы: метод сравнения, построения таблиц, графический, аналитический.

При написании выпускной квалификационной работы была использована нормативно-правовая база РФ, регулирующая процедуры банкротства и смежные вопросы, учебные пособия, труды таких российских экономистов как Бланк И.А., Беляев Н.Г., Иванов Г.П., Поляк Г.Б., Савицкая Г.В., Шеремет А.Д. и др.

Практическая ценность выпускной квалификационной работы состоит в том, что полученные результаты, выводы и рекомендации по методическим основам финансово-экономического оздоровления предприятия направлены на непосредственное практическое применение в условиях кризисных ситуаций.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПЕЦИФИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

# 1.1 Особенности антикризисного управления

Антикризисное управление на сегодняшний момент представляет собой комплексный, многоплановый процесс, включающий в себя особые финансовые процедуры (например, банкротство), стратегию развития предприятия, особую маркетинговую стратегию и т.д.

В экономической литературе имеется значительная группа отечественных и зарубежных исследователей, занимающихся данной проблематикой. В процессе исследования генезиса научных взглядов на антикризисное управление организацией были выявлены два основных теоретических подхода.

Вышеприведенные определения схожи между собой, так как все они подразумевают некоторую систему мер, направленную на предупреждение кризиса и выход из него, причем в первом походе совершенно не учитывается, что антикризисное управление включает предвидение, предотвращение кризиса, а не только поиск выхода из него. Э.М. Коротков и др., наиболее полно раскрывающие данное понятие, рассматривают антикризисное управление именно с точки зрения прогнозирования кризиса и предотвращения его последствий.

Исходя из вышесказанного, определим антикризисное управление предприятием как постоянный, многоэтапный, комплексный процесс, предусматривающий выявление кризиса, избежание или сглаживание последствий кризисов в деятельности предприятия, поиск путей восстановления платежеспособности и улучшения финансового состояния предприятия.

Антикризисный менеджмент должен основываться как на общих принципах управления, так и на специфических особенностях, связанных именно с антикризисными процедурами (создание и использование в работе предприятия системы мониторинга, призванной обнаружить первые признаки кризиса, своевременность применения тех или иных действий, т.е. стратегия антикризисного управления, призванная вывести предприятие из кризисной ситуации).

Проблемы, решаемые антикризисным управлением, находятся в достаточно широком спектре. Поэтому их можно разбить на несколько групп.

Первая группа включает распознавание зарождающихся кризисов. Однако не все кризисные ситуации можно предотвратить, некоторые, всё же необходимо пережить, для выполнения «обновления» предприятия. Вторая группа охватывает основные сферы жизни предприятия. Третья группа разрешение конфликтов и отбор персонала, а также проблемы маркетинга, банкротства, инвестиционное проектирование). Четвёртая группа представляет собой разграничение технологий управления (включает в общем виде проблемы прогнозирования кризисов, варианты поведения в них, проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций и т.д.).

Основными отличиями антикризисного управления от обычных форм финансового менеджмента являются такие факторы, как: цели, финансовое состояние предприятия, а также применяемая стратегия. В финансовом менеджменте целями являются долгосрочное развитие предприятия и максимизация прибыли. В то время как в антикризисном управлении цели предполагают срочную максимизацию и экономию денежных средств любыми мерами.

Основной целью антикризисного управления организацией должно быть обеспечение, в течение длительного периода, ее конкурентного преимущества, которое позволит за счет реализации продукции получать достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надежной финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства.

Антикризисное управление на предприятии важно приспособить к решению принципиально новых проблем, выработке необходимых управленческих решений по предотвращению, выявлению, смягчению и ликвидации в короткие сроки кризисных явлений и ситуаций.

Особенности антикризисного управления:

 появление новых задач в процессе функционирования предприятия; экстренное и обоснованное применение системы антикризисных мер по выявлению, предотвращению, сглаживанию и ликвидации последствий кризиса;

 постоянное повышение квалификации, переподготовка управленческих кадров, адаптация стиля их деятельности применительно к изменившимся и принципиально новым, ранее неизвестным задачам.

Любое управление деятельностью предприятия в определенной мере должно быть антикризисным или становиться таким по мере изменения условий функционирования предприятия.

Сущность антикризисного управления на предприятии выражается в следующем:

 кризисную ситуацию можно выявлять, ожидать и вызывать;

 кризисную ситуацию в определенной мере можно ускорить, предотвратить, отсрочить;

 к кризисной ситуации следует готовиться;

 кризисные ситуации можно сглаживать (минимизировать последствия); управление в условиях кризисной ситуации требует особых навыков и подходов; кризисные процессы могут быть управляемыми;

 управление выходом из кризисной ситуации способно минимизировать последствия кризиса.

Ядром, вокруг которого строится весь антикризисный менеджмент, должна быть стратегия антикризисного управления, состоящая из четкого плана взаимосвязанных, своевременных, согласованных по времени мероприятий, охватывающих все основные факторы жизни предприятия, среди которых основным является человеческий фактор. Именно человек ищет и находит пути для выхода из кризиса, деятельность человека позволяет фокусироваться на решении наиболее сложных проблем, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Выделяют следующие стратегии антикризисного управления:

 предупреждение кризиса, подготовка предприятия к его наступлению;

 выжидание зрелости кризиса, чтобы его успешно преодолевать;

 противодействие кризисным явлениям, с замедлением действия негативных процессов;

 стабилизация ситуации за счет резервов и дополнительных ресурсов предприятия;

 расчет рисков предприятия;

 последовательный выход предприятия из кризисной ситуации;

 предвидение и создание условий по устранению последствий возникшего кризиса.

Методика антикризисного управления основана на серии действий, управленческих шагов для предотвращения, борьбы и управления кризисами. Основными элементами выступают:

 выявление и оценка уязвимых сторон предприятия, с пониманием возможного ущерба от каждой уязвимой стороны;

 оценка количества уязвимых сторон предприятия;

 разработка плана по выходу из потенциального кризиса;

 осознание факта наступившего кризиса, с определением конкретных мер по устранению кризисной ситуации;

 активные коммуникации в период кризиса. Следующий шаг для предотвращения негативных последствий кризисной ситуации необходимо определить стратегию организации в сфере коммуникации со своим персоналом, акционерами, клиентами, СМИ и пр.;

 отслеживание и оценка кризисных проявлений, гибкости мер для борьбы с кризисом;

 изолирование направлений деятельности организаций, подвергнувшихся кризису, от других направлений, которые не подверглись кризисной ситуации.

Важное значение имеет каждый шаг. Эффективное урегулирование кризисной ситуации не стоит считать событием, ведь оно заключается в систематическом, продолжительном и регламентированном процессе для выявления уязвимых мест предприятия, предотвращения повторения аналогичной ситуации в дальнейшем. Предполагается также планирование в случае наступления самых вероятных кризисных ситуаций, с организацией эффективного обмена данными до наступления кризиса и после него, с проверкой и оценкой реальной ситуации, с внедрением инновации при необходимости.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что антикризисное управление это стратегическое управление предприятием, целью которого является укрепление позиций предприятия, его развитие и предотвращение кризиса, по средствам своевременного анализа возможных проблем и использование современных управленческих решений для их своевременного решения. В случае наступления кризисной ситуации грамотными управленческими решениями и разработкой эффективной антикризисной стратегии с последующим контролем ее исполнения, максимально снизить отрицательные последствия кризиса на предприятии и по возможности вывести его из кризисной ситуации за счет собственных ресурсов и с минимальными потерями.

Таким образом, антикризисное управление выявляет скрытые ресурсы и потенциал развития организации. Управление во время кризиса и до его появления требует от руководителя навыков и устранения негативных факторов и последствий.

# .2 Эффективность антикризисного управления

Перед менеджментом, осуществляющим антикризисное управление, одной из самых актуальных проблем является проблема повышения эффективности управления. Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Поэтому любое антикризисное мероприятие требует грамотной оценки и анализа, поскольку в противном случае определить ее эффективность и функциональность будет невозможно. Многие предприниматели не учитывают подобные особенности, испытывают трудности при выявлении причин неудачи той или иной антикризисной политики либо факторов, которые обеспечили успешную реализацию антикризисного мероприятия.

Зачастую оценить такую эффективность в точных расчетных показателях трудно, поэтому необходимо проводить анализ и общую оценку управления.

Любая организация в современных рыночных условиях, даже эффективно функционирующая сегодня, имеет потребность в антикризисном управлении. Важно осуществлять именно те антикризисные мероприятия, которые будет являться наиболее эффективным для предприятия. Поэтому при выборе и анализе антикризисной политики необходимо учитывать все, влияющие на нее факторы и осуществлять антикризисное управление на основе базовых принципов. Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять.

Суть эффективного антикризисного управления можно представить в виде трех ключевых аспектов. Первым аспектом является заблаговременная диагностика и предотвращения кризиса. Она заключается в том, чтобы на предприятии была возможность быстрого реагирования на те, или иные риски.

Вторым аспектом является выведения предприятия из кризисного состояния. Данный аспект подразумевает, что компанию требуется вывести из кризисного положения с меньшими для нее потерями, при этом сохранив дееспособность компании. Так же этот аспект характеризуется тем, что компания должна выйти из кризисной ситуации за счет своих ресурсов, для того чтобы продолжить дальнейшее существование.

Третьим аспектом является выбор новой управленческой стратегии и использование анализа факторов кризиса для последующего развития. То есть предполагается введение концептуально новых управленческих решений для управления фирмой, которые создают платформу для дальнейшего развития фирмы.

При антикризисном управлении в современных условиях наиболее важным становится третий аспект. Нынешние экономические тенденции указывают на то, что наиболее точно трактовать понятие «антикризисное управление» нужно не только как предвидение кризиса и устранение его последствий, но также учитывать такие аспекты, как сохранение предприятия в качестве действующего субъекта экономики, реализацию социальной функции менеджмента, результативность принимаемых HR-решений и выработку новой стратегии развития предприятия.

Для того, чтобы антикризисное управление в современных условиях было максимально эффективным, нужно следовать нескольким последовательным этапам, как для предотвращения кризиса, так и для вывода предприятия из него.

Первый этап анализ внешней среды, он важен для оценки рисков, на которые предприятие не может повлиять. Необходимо знать преимущества и недостатки предприятия для объективного анализа его конкурентоспособности, с целью разработки стратегии направленной на предотвращение влияния возможных рисков в будущем и возникших кризисных ситуаций на данный момент. Для анализа преимуществ и недостатков предприятия можно использовать SWOT-анализ. Если же требуется анализ продукции предприятия можно воспользоваться матрицей Boston Consulting Group (BCG), который поможет выявить в какие направления стоит инвестировать, а какие закрыть.

Важно после выявления сильных и слабых сторон предприятия, не останавливаться только на их анализе, а решить найденные проблемы. Поиск способов усиления и компенсации слабых сторон и эффективное использование сильных следующий этап предотвращения кризиса на предприятии. Так как возможны различные ситуации, при которых обыденные проблемы становятся в дальнейшем первопричиной тяжелого кризиса. Например, многие российские предприятия в условиях нынешнего кризиса столкнулись с проблемой закупки сырья, товаров в западных странах, неустойчивый валютный курс усложнил задачу, что привело к необходимости российским предприятиям в кратчайшие сроки искать новых отечественных поставщиков сырья и товаров, налаживать контакты с ближним зарубежьем. Это указывает на низкий уровень стратегического бизнес-планирования, который повлек за собой большие убытки.

Особое внимание необходимо уделить разработке процедур финансового оздоровления, что является третьим этапом антикризисного управления, так как в любой ситуации должна быть гарантия того, что компанию будет возможно восстановить после кризиса, если это потребуется. Так же стоит заранее разработать систему контроля над финансовым оздоровлением компании, так как с помощью данного вида контроля можно рационально использовать инструменты, применяющиеся при восстановлении предприятия.

Если не удалось предотвратить кризисную ситуацию на предприятии, то происходит переход к антикризисным мерам в рамках антикризисного управления. Что является четвертым этапом антикризисного управления. Необходимо распределить ресурсы таким образом, чтобы четкий контроль происходил на всех этапах проведения антикризисного управления.

Из выше перечисленных этапов антикризисного управления можно сделать вывод, что оно является эффективным инструментов управления при своевременной разработке антикризисной стратегии предприятия, направленной на предотвращение неплатежеспособности и нерентабельности предприятия.

Стоит отметить, что профилактика наступления кризиса на предприятии должна проводиться повседневно. Только в таком случае предприятия сможет заблаговременно гибко реагировать на ту или иную ситуацию.

Разработка строго определенной системы показателей успешности антикризисного управления безотносительно к конкретному предприятию достаточна проблематична. Однако, в конечном итоге, главная цель антикризисного управления сводится к восстановлению платежеспособности и сбалансированности денежных потоков предприятия. В данном случае представляется возможным использовать сбалансированную систему показателей.

Идея сбалансированности показателей используется именно для разработки методики оценки успешности реализации уже имеющейся антикризисной стратегии. Подобный подход подразумевает выявление ключевых аспектов деятельности, воздействуя на которые через использование ключевых факторов успеха можно достичь поставленных целей организации. При этом с целью реализации конкретных мероприятий и обеспечения контроля и оценки эффективности реализации стратегии по каждому аспекту деятельности выявляется набор показателей. Сбалансированность выбранных показателей позволяет комплексно подходить к разработке управленческих решений и оценке их эффективности.

Основными объектами наблюдения (ключевыми аспектами деятельности) являются следующие: маркетинг, кадры, производство и финансы. В соответствии с выявленными ключевыми факторами эффективности антикризисного управления сформируем набор показателей.

В области финансов обеспечение денежными средствами в основном связано с управлением капиталом и активами. Маркетинг в условиях кризиса должен обеспечить использование конкурентных преимуществ предприятия, посредством оптимизации ассортимента, создание привлекательного имиджа. Область производства, главным образом, касается снижения затрат, повышения производительности труда, внедрения ресурсосберегающих технологий и снижением накладных расходов. Ключевые факторы успеха в области кадров должны быть связаны со становлением корпоративной культуры, стимулированием персонала, повышением квалификации и поощрением их творческой инициативы.

Таким образом, эффективное антикризисное управление становится системой мер, способной создать, в процессе реализации новых управленческих решений качественно новый уровень работы предприятия. Комплексный механизм эффективного антикризисного управления состоит из антикризисного управления в условиях наступившего кризиса и антикризисное управление, направленное на предотвращение кризиса.

# 1.3 Причины появления кризисных ситуаций

Кризис является крайним обострением противоречий в деятельности компании, в этот же период возникает риск угрозы для её существования. В термине «кризис» Жарковская Е.П. заключает крайнее обострение противоречий в деятельности компании, в период которого возникает риск угрозы для её существования.Балдин К.В. говорит, что кризис это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе организации, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.Однако Захаров В.Я. под кризисом понимает изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития.Кризисы, в свою очередь, выступают показателями развития отдельной организации, которые могут не соответствовать особенностям развития других участников рынка, либо в целом отрасли. Объясняется это персональным развитием каждого предприятия, в пределах своих средств и возможностей, в соответствии с принципами и законами циклического развития социально-экономической системы в целом.

Существует немало классификаций кризиса. В данной работе мы рассмотрим классификацию на основе причин возникновения кризисных ситуаций. В соответствии с теорией антикризисного управления выделяются следующие разновидности кризиса:

 технологический (устаревание оборудования, некачественная продукция в связи с неразвитой технологией);

 финансовый (нерациональное использование финансовых средств и неэффективное управление оборотным капиталом);

 информационный (неверно отображаемая и воспринимаемая информация);

 социально-управленческий (конфликты между работниками и администрацией);

 организационный (неверно распределенные полномочия).

Причины возникновения кризиса можно разделить на две основные группы: внешние факторы и внутренние. К внешним факторам можно отнести все, что касается организации извне, например, появление конкурента, рост инфляции, государственное регулирование, политические изменения и прочее. К внутренним причинам возникновения кризиса относятся: неверно выстроенные отношения с партнерами, неэффективный менеджмент или негибкость системы управленческого учета. К внутренним факторам относятся те причины, которые вызваны внутренней деятельностью компании.

Под влиянием внешних или внутренних факторов возникают кризисы, которые можно обнаружить в симптомах характеристиках какого-либо показателя, который отражает состояние и развитие компании. К таким симптомам можно отнести снижение объемов продаж, уменьшение денежных средств на счетах организации или их чрезмерное увеличение, рост просроченной дебиторской задолженности.

Рассмотрим внутренние причины возникновения кризиса.

Внутренние причины появления кризиса в организации:

К внутренним факторам относят управленческие причины:

 несоответствие мнений участников управленческой структуры;

 отсутствие динамики в управлении отрасль либо предприятие со временем развивается, приобретая всё большие формы и масштабы, для этого необходимо придерживаться более дифференцированной и разветвленной сети управления;

 высокий коммерческий рынок при создании бизнеса либо предприятия в рискованных условиях, управление определенное время может сдерживать темпы развития из-за опасения потерь. В результате можно упустить шанс занять место на рынке, либо дело будет постепенно «затухать»;

 недостаточное знание рыночной конъюнктуры при организации предприятия требуется внимательный и тщательный анализ рыночной ситуации, исследуя тенденции спроса и предложения, реально оценивая свои возможности при этом;

 сложности с учетными системами. Чтобы своевременно выявлять кризис, требуется анализ деятельности. Во многом производится через разные отчетные документы, с отражением расходов, прибыли, баланса, издержек;

 затруднения маркетинговых служб. Грамотно организованный маркетинг это половина успеха, по мнению многих специалистов для продвижения бренда и улучшения конкурентоспособности. Но при недостаточной организации маркетинг может привести к совершенно противоположному эффекту.

Также к внутренним факторам можно отнести и производственные причины это и устаревшая техническая база, и низкая производительность труда, а также высокие затраты на энергоресурсы.

Под рыночными причинами низкая конкурентоспособность товара - из-за недостаточного качества либо плохо организованной маркетинговой кампании и зависимость предприятия от ограниченного постоянного числа клиентов и поставщиков.

Внешние причины существующая внешняя угроза, поскольку предприятие взаимодействует со многими разными субъектами.

Социально-экономические факторы общего развития страны:

 повышение уровня инфляции, отсутствие стабильности в налоговой системе с принятием новых налогов, изменением действующей налоговой ставки приводит к особенно сильным последствиям для предприятий на начальном этапе своего развития;

 нестабильность правительственной системы глубокие разногласия в государственных органах, из-за чего в тени остаются другие сложности;

 сокращение уровня доходов населения возрастает социальная напряженность, что провоцирует социальный кризис;

 рост уровня безработицы возрастают промышленные и экономические кризисы, которые в последствии становятся причинами социальных кризисов.

В число прочих внешних факторов входит политическая нестабильность, рост криминальных структур и природно-климатические причины включая стихийные бедствия, которые приводят к серьезному урону для всего сектора деятельности и государства.

Кризис может завершиться только двумя возможными результатами: первый из них соответствует сохранению и обновлению организации, второй ее разрушению с последующей утилизацией отдельных частей и структурных элементов. Оба варианта угрожают потерями не только самой системе и людям, которые с ней непосредственно связаны, но и системам во внешней среде. Возможен также третий сценарий, когда организация не способна к развитию, но по каким-то причинам (социальным, политическим, экономическим) она является необходимой для внешней среды, что предопределяет ее сохранение и продолжение существования за счет других систем. В этом случае кризис, по сути, консервируется, но кризисная система не имеет возможности самостоятельного функционирования и существует как составная часть какой-либо внешней системы. В практике антикризисного управления известны такие случаи, когда социально и экономически значимые организации существовали исключительно за счет поддержки со стороны государства.

Следовательно, надо научиться работать и сохранять систему даже в том случае, если в ней наступил кризис, в ходе разрешения которого решается вопрос, будет ли система существовать в перспективе и в каком виде. Те системы, которые имеют потенциал развития, необходимы обществу и собственникам и могут пойти на новый виток, подлежат сохранению, а те, что уже отжили и не подлежат восстановлению, должны очистить экономическое пространство от своего присутствия.

Вместе с тем, очевидно, что есть кризисы, которые наступают в связи с действием субъективных факторов, неквалифицированных или даже противоправных действий руководителей организаций, указания которых обязательны к исполнению. Такого рода кризисы необходимо своевременно выявлять с целью их предотвращения. Причем чем быстрее данные обстоятельства будут выявлены и ликвидированы, тем меньшие потери понесет социально-экономическая система. В связи этим центральное место среди инструментов антикризисного управления занимает мониторинг, а также диагностика наступления кризисных явлений.

После того как по результатам диагностики выявлено наличие негативных явлений, потенциально имеющих возможность перерастания в кризис, наступает период применения антикризисных мер.

В случае когда причины кризиса являются объективными (например, бизнес организации перестал быть рентабельным из-за снижения спроса на продукцию) или когда в результате глобального кризиса либо кризиса системы более высокого уровня в экономике произошли серьезные негативные изменения, предотвращение кризиса силами хозяйствующей структуры невозможно. Основной задачей в этом случае является снижение отрицательных последствий кризисов, а используемый инструментарий включает, прежде всего, применение антикризисной реструктуризации.

В наиболее «запущенных» случаях могут быть задействованы внешние ресурсы, предоставляемые в рамках проведения санации, а также введено внешнее управление в соответствии с действующим законодательством. В качестве примеров внешнего управления социально-экономическими системами можно привести внешнее управление, вводимое арбитражным судом на микроуровне в отношении организаций-должников в соответствии с законодательством о банкротстве.

Таким образом, вопреки распространенному мнению, разрушение системы происходит не из-за кризиса, а из-за невозможности организации работать в изменившихся внешних условиях, осуществлять свое развитие и выполнять свои «производственные» задачи. Можно сказать, что кризис это последний шанс сохранения организации, а антикризисное управление это социально-экономический механизм, созданный в целях управления указанным процессом.

1. Антикризисное управление это стратегическое управление предприятием, целью которого является укрепление позиций предприятия, его развитие и предотвращение кризиса, по средствам своевременного анализа возможных проблем и использование современных управленческих решений для их своевременного решения.

2. Эффективное антикризисное управление становится системой мер, способной создать, в процессе реализации новых управленческих решений качественно новый уровень работы предприятия. Комплексный механизм эффективного антикризисного управления состоит из антикризисного управления в условиях наступившего кризиса и антикризисное управление, направленное на предотвращение кризиса.

3. Причины возникновения кризиса можно разделить на две основные группы: внешние факторы и внутренние. К внешним факторам можно отнести все, что касается организации извне, например, появление конкурента, рост инфляции, государственное регулирование, политические изменения и прочее. К внутренним причинам возникновения кризиса относятся: неверно выстроенные отношения с партнерами, неэффективный менеджмент или негибкость системы управленческого учета.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ООО «СВЯЗЬ-М»)

# 2.1 Общая характеристика ООО «Связь-М»

ООО «Связь-М» многопрофильная российская компания, которая с 1999г. занимается комплексным оснащением предприятий общественного питания, кафе и ресторанов «Фаст-Фуд».

ООО «Связь-М» представляет на российском рынке высокотехнологичное оборудование для ресторанов быстрого обслуживания, а также баров, ресторанов, столовых и кафе классической кухни. В течение многих лет партнерами нашей компании являются ведущие мировые производители профессионального оборудования.

ООО «Связь-М» является официальным дистрибьютором и авторизированным сервисным центром следующих производителей:

TAYLOR Фризеров для мягкого мороженого, молочных коктейлей и автоматических грилей.

PRINCE CASTLE Тостеры, кабинеты для хранения готовых продуктов и кухонные аксессуары.

FRYMASTER - Фритюрницы и фильтровальные системы к ним. LINCOLN - Конвейерные печи для пиццы.

MERRYCHEF - Микроволновые печи для профессиональной кухни. ELECTROLUX Профессиональное кухонное оборудование.

SCOTSMAN - Лёдогенераторы.

FABRISTEEL - Специальное оборудование для кафе и ресторанов Фаст-фуд.

CONVOTERM - Пароконвектоматы.

GREASE GUARDIAN - Динамические жироуловители. AYRKING - Панировочные столы.

Компания предоставляет российскому рынку предприятий общественного питания и комплекс услуг, высокотехнологичное оборудование и сервис на уровне мировых стандартов. С момента своего создания по сегодняшний день компания «Связь-М» является ведущим сервисным провайдером ресторанов быстрого обслуживания Макдоналдс, обеспечивая их качественным сервисом на всей территории Российской Федерации 24 часа в сутки. Принципами работы компании «Связь-М» являются: профессионализм, индивидуальный поход и ответственное партнерство. Это означает, что для каждого клиента мы создаем уникальный и выгодный ему продукт высокого качества и строим взаимоотношения на долгосрочной и взаимовыгодной основе.

В таблице 2.1.1 представлены основные показатели деятельности ООО «Связь-М».

Таблица 2.1.1 Основные экономические показатели ООО «Связь-М» в 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Темп роста, % | | |
|  |  |  |  | 2014/ 2013 | 2015/ 2014 | 2015/ 2013 |
| Численность работников, чел. | 23 | 22 | 20 | 95,65 | 90,91 | 86,96 |
| Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб. | 1057 | 824 | 590 | 77,96 | 71,60 | 55,82 |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 12563 | 12831 | 9480 | 102,13 | 73,88 | 75,46 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 12248 | 12831 | 9391 | 104,76 | 73,19 | 76,67 |
| Прибыль от продаж (убыток), тыс. руб. | 315 | -629 | 89 | - | - | 28,25 |
| Рентабельность продаж, % | 2,51 | - | 0,94 | - | - | 37,44 |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 546,22 | 583,23 | 474,00 | 106,78 | 81,27 | 86,78 |

За три года выручка предприятия снизилась за 3 года на 24,54 %. В 2014 году произошло ее увеличение на 2,13 % за счет повышения спроса на услуги, а в 2015 году снижается на 26,12 % в связи с появлением большого числа конкурентов и более дешевых цен у них на услуги.

Себестоимость изменяется пропорционально объему продаж: растет на 4,76 % в 2014 году и снижается на 26,71 % в 2015 году. Повышение себестоимости связано с ростом стоимости топлива и других материалов.

Снижая объемы продаж, предприятие за 3 снизило штат сотрудников на 3 человека.

Себестоимость в 2014 году растет более быстрыми темпами, чем объем продаж, что приводит появлению убытков. Активы предприятия снижаются за счет выбытия оборудования и транспортных средств на 22,04 % в 2014 году и на 28,4 % в 2015 году. За счет снижения выручки в 2015 году снизилась производительность труда персонала с 546,22 тыс. руб./чел. в 2013 году до 474 тыс. руб. / чел. в 2015 году.

# 2.2 Финансовое состояние ООО «Связь-М»

Для оценки имущественного положения ООО «Связь-М» необходимо построить аналитический баланс путем уплотнения отдельных статей.

Таблица 2.2.1 - Структура актива и пассива организации в 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | Абс. изменение, +/- | | Темп прироста, % | |
|  | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | 2014/ 2013 | 2015/2014 | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Внеоборотные активы | 611 | 64,11 | 393 | 56,55 | 235 | 48,45 | -218 | -158 | 64,32 | 59,80 |
| Оборотные активы | 342 | 35,89 | 302 | 43,45 | 250 | 51,55 | -40 | -52 | 88,30 | 82,78 |
| Итого активов | 953 | 100,00 | 695 | 100,00 | 485 | 100,00 | -258 | -210 | 72,93 | 69,78 |
| Собственный капитал | 426 | 44,70 | -395 | - | -424 | - | -821 | -29 | - | 107,34 |
| Долгосрочные обязательства | 11 | 1,15 | 11 | - | 11 | - | 0 | 0 | 100 | 100,00 |
| Краткосрочные обязательства | 516 | 54,14 | 1021 | - | 897 | - | 505 | -124 | 197,87 | 87,86 |
| Итого пассивов | 953 | 100,00 | 695 | 100,00 | 485 | 100,00 | -258 | -210 | 72,93 | 69,78 |

Имущество ООО «Связь-М» за 3 года сократилось на 49,11 % и составило 485 тыс. руб. Сокращение произошло за счет выбытия устаревшего оборудования. Оборотные активы состоят в основном из дебиторской задолженности и денежных средств в кассе и на расчетном счета, что объясняется сферой деятельности организации.

На долю внеоборотных активов на конец 2015 года приходится 48,45 % всего имущества.

В целом предприятие оценивается как финансово неустойчиво, т.к. на конец года отсутствует собственный капитал.

Однако нужно учитывать, что собственный капитал ограничен в размерах. Кроме того, финансирование деятельности предприятия только за счет собственного капитала не всегда выгодно для него, т.к. производство имеет сезонный характер.

Таким образом, пик роста приходится на декабрь, январь, февраль, март; значительное снижение июнь, июль.

Тогда в отдельные периоды будут накапливаться большие средства на счетах в банке, а в другие их будет недоставать. Т.к. предприятие может обеспечить более высокий уровень отдачи на вложенный капитал, то привлекая заемные средства, оно может усилить свои рыночные позиции и повысит рентабельность собственного капитала.

В таблице 2.2.2 представлена состав и структура активов исследуемой организации.

Таблица 2.2.2 Состав и структура оборотных активов ООО «Связь-М» в 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
|  | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Дебиторская задолженность | 138 | 40,4 | 117 | 38,7 | 142 | 56,8 |
| Денежные средства | 204 | 59,6 | 185 | 61,3 | 108 | 43,2 |
| Итого | 342 | 100,0 | 302 | 100,0 | 250 | 100,0 |

Оборотные активы ООО «Связь-М» снижаются из года в год, которые представлены дебиторской задолженностью и денежными средствами. На долю дебиторской задолженности приходится 40,4 % в 2013 году, 38,7 % в 2014 году и 56,8 % в 2015 году. Денежные средства составляют 59,6 % оборотных активов в 2013 году, 61,3 % в 2014 году и 43,2 % в 2015 году.

Показатели ликвидности представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «Связь-М» в 20132015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,39 | 0,18 | 0,12 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,27 | 0,11 | 0,28 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,66 | 0,30 | 0,28 |

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что предприятие в 2013 году сможет погасить 39 % краткосрочной задолженности за счет высоко ликвидных активов, в 2014 - 18 % и в 2015 году лишь 12 %. На конец 2015 года значение ниже минимального нормального ограничения, на предприятии недостаточно наиболее ликвидный средств для погашения текущих обязательств.

На анализируемом предприятии в 2013-2015 году коэффициент абсолютной ликвидности был ниже нормы. Это говорит о том, что в 2015 году предприятие не может покрыть имеющимся у него банковским активом большинство наиболее срочных обязательств и краткосрочные пассивы.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, что предприятие сможет оплатить на конец 2015 года лишь 28% текущих обязательств по расчетам, мобилизовав все оборотные средства, т. е. текущие активы ниже краткосрочных обязательств. Снижение значения показателя в динамике вызвано более медленным увеличением текущих активов предприятия, чем увеличение его краткосрочных пассивов, и является отрицательным моментом.

В таблице 2.2.4 представлены показатели финансовой устойчивости ООО «Связь-М» в 2013-2015 гг.

Таблица 2.2.4 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Связь-М» в 2009-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 1,23 | -2,61 | -2,14 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | -0,54 | -2,61 | -2,64 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,45 | -0,57 | -0,87 |
| Коэффициент финансирования | 0,46 | -0,55 | -0,85 |

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, что организация привлекла в 2013 году 123 руб. заемных активов на 1000 руб. вложенных в активы собственных средств. Отрицательным моментом является его снижение в динамике, которое обусловлено тем, что темп роста заемного капитала превышал темп роста собственных средств. В 2014-2015 гг. на предприятии отсутствуют собственные источники финансирования, так как предприятие сработало с убытком.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает, что оборотные активы финансируются за счет заемных источников. В течении всего периода показатель имеет отрицательное значение.

Коэффициент финансовой независимости показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования, который в 2013 году составил 45 %. В 2014-2015 гг. собственный капитал у предприятия отсутствует. В 2014-2015 гг. деятельность предприятия финансируется за счет заемных средств.

На основе показателей ликвидности и рыночной устойчивости можно произвести интегральную бальную оценку финансовой устойчивости ООО «Связь-М».

Таблица 2.2.5 - Обобщающая оценка финансовой устойчивости ООО «Связь-М» в 20132015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели финансового состояния | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
|  | знач-е | баллы | знач-е | баллы | знач-е | баллы |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,39 | 12,00 | 0,18 | 12,00 | 0,12 | 12,00 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,27 | 12,00 | 0,11 | 12,00 | 0,28 | 12,00 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,66 | 12,00 | 0,30 | 12,00 | 0,28 | 12,00 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,45 | 12,0 | -0,57 | 12,0 | -0,87 | 12,0 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | -0,54 | 12,0 | -2,61 | 12,0 | -2,64 | 12,0 |
| ИТОГО | - | 60,00 | - | 60,00 | - | 60,0 |

По данной оценке ООО «Связь-М» относится к организациям IV класса, т.е. к организациям особого внимания, т. к. имеется риск при взаимоотношениях с ними, из-за низкой финансовой устойчивости. Это подтвердило сделанный ранее вывод о финансовой неустойчивости анализируемой организации.

Таким образам, по результатам коэффициентов, финансовую устойчивость предприятия можно оценить как низкую.

На основе показателей ликвидности и рыночной устойчивости можно произвести оценку финансовой устойчивости ООО «Связь-М». По данной оценке ООО «Связь-М» относится к организациям особого внимания, т. к. имеется риск при взаимоотношениях с ними, из-за низкой финансовой устойчивости. Это подтвердило сделанный ранее вывод о финансовой неустойчивости анализируемой организации.

При оценке динамики основных показателей, необходимо сопоставить темпы их изменения, представленные в таблице 2.2.6.

Из таблицы 2.2.6 следует, что темп роста прибыли за 3 года составил меньше 100%, т.е. прибыль снизилась, несмотря на увеличение объема реализации и среднегодовых активов. Объем продаж возрастает и активы сокращаются, то есть ресурсы предприятия используются не достаточно эффективно, экономический потенциал предприятия снижается по сравнению с предыдущим периодом.

Таблица 2.2.6 - Результаты хозяйственной деятельности ООО «Связь-М» в 2013-2015 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абс. изменение, +/2015/2013 | Темп роста,% 2015/2013 |
| Выручка от реализации | 12563 | 12831 | 9480 | -3083 | 75,46 |
| Полная себестоимость реализации услуг | 12248 | 12831 | 9391 | -2857 | 76,67 |
| Валовая прибыль | 315 | -629 | 89 | -226 | 28,25 |
| Прибыль от продаж | 315 | -629 | 89 | -226 | 28,25 |
| Чистая прибыль | 160 | -682 | -27 | -187 | -16,88 |
| Уровень рентабельности продаж, % | 2,51 | -4,90 | 0,94 | -1,57 | 37,45 |
| Уровень рентабельности производства, % | 2,57 | -4,90 | 0,95 | -1,62 | 36,96 |

В динамике наблюдается снижение выручки от реализации на 24,54% или 3 млн. руб. В среднем за год выручка снижается на 6,16%. 63,04% и составил на конец 2015 года 0,95%.

Снижение выручки от реализации услуг объясняется падением объемов реализации, вследствие снижения спроса и появлением конкурентов.

Анализ финансовой устойчивости, проведенный при помощи финансовых коэффициентов и их обобщающей оценки, показал, что ООО «Связь-М» относится к числу финансово неустойчивых организаций.

Таким образом, ООО «Связь-М» оказалось в сложной экономической ситуации. Выход из сложившейся ситуации необходимо искать в повышении эффективности деятельности, принятии кардинальных мер и решений.

Очевидно, предприятию потребуются дополнительные инвестиции. А так как собственных средств предприятия для этого недостаточно, потребуется привлечение долгосрочных займов.

Но чтобы привлечь сторонних инвесторов, в первую очередь, необходимо повысить уровень ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

Прибыль в течении трех лет сокращается. В 2015 году по отношению к 2013 году снизилась на 226 тыс. руб., а в 2014 году на 944 тыс. руб. по отношению к 2013 году и у предприятия возник убыток от продаж в размере 629 тыс. руб. В 2015 году прибыль от продаж снова возросла на 718 тыс. руб. и составила 89 тыс. руб. рост произошел за счет сокращения себестоимости продукции и услуг. Чистая прибыль в 2014 году сократилась на 842 тыс. руб. и возник убыток в размере 682 тыс. руб., в 2015 году размер убытка удалось сократить до 27 тыс. руб.

На снижении чистой прибыли и возникновение убытков оказало влияние рост себестоимости продукции и услуг и управленческих расходов.

# 2.3 Анализ вероятности банкротства ООО «Связь-М»

Анализ проведем на основе данных годовой отчетности ООО «СвязьМ» за 2013-2015 гг., а также с анализированием методов прогнозирования банкротства. Для этого необходиморассмотрим двухфакторную модель Альтмана:

Рассчитаем коэффициент текущей ликвидности и показатель удельного веса заемных средств в пассивах ООО «Связь-М», после чего рассчитываем коэффициент С1.

Двухфакторная модель Альтмана:

С1 = -0,3877 1,0736 \* К1+ 0,579 \* К2 (1)

где К1 коэффициент текущей ликвидности;

К2, коэффициент капитализации

С12013 = -0,3877-1,0736\*0,663+0,579\*0,541 = -0,786 С12014 = -0,3877-1,0736\*0,280+0,579\*1,553 = 0,211 С12015 = -0,3877-1,0736\*0,279+0,579\*1,849 = 0,383

С12013 < 0 вероятность банкротства меньше 50% и далее снижается по мере уменьшения Z;

Z2014-2015 > 0 вероятность банкротства больше 50% и возрастает по мере увеличения рейтингового числа Z.

В результате анализа видно, что вероятность банкротства

ООО «Связь-М» в 2014-2015 гг. велика, так как коэффициент С1 увеличивается.

Модель используется для компаний, акции которых не котируются на бирже.

Z = 0,717Х1 + 0,874Х2 + 3,10Х3 + 0,42Х4 + 0,995Х5, (2)

где Х1 разность текущих активов и текущих пассивов / общая сумма всех активов;

Х2 нераспределенная прибыль / общая сумма всех активов;

Х3 прибыль до уплаты процентов и налогов / общая сумма всех активов;

Х4 балансовая стоимость капитала / заемный капитал; Х5 выручка от реализации / общая сумма активов.

Z2013 = 0,717\*0,331+0,874\*13,18+3,10\*0,808+0,42\*0,168+0,995\*(-0,194) = 14,14

Z2014 = 0,717\*(-0,905)+0,874\*18,42+3,10\*0,383+0,42\*(-0,981)+0,995\*0,003 = 16,23

Z2015 = 0,717\*0,184+0,874\*19,55+3,10\*0,467+0,42\*0,056+0,995\*0,390 = 14,14

Z > 1,23 вероятность банкротства малая.

Исходя из расчетов, можно сделать вывод, что за исследуемый период вероятность банкротства является незначительной.

Данный вывод можно сделать на основе увеличения коэффициента Z.

Рассмотрим следующий метод определения вероятности банкротства четырехфакторную прогнозную модель Таффлера. Для этого необходимо рассчитать коэффициенты Х1, Х2, Х3, Х4, после чего рассчитывается коэффициент Z.

Типичная модель для анализа компаний, акции которых котируются на биржах, принимает форму:

Z = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18 X3 + 0,16 X4, (3)

где Х1 прибыль / текущие обязательства;

Х2 текущие активы/общая сумма обязательств; Х3 текущие обязательства/общая сумма активов; Х4 выручка / сумма активов.

Z2013 = 0,53\*0,610 + 0,13\*0,663+ 0,18\*0,541 + 0,16\*13,183 = 2,616 Z2014 = 0,53\*(-0,583) + 0,13\*0,280 + 0,18\*1,553 + 0,16 \*18,462 = 2,961 Z2015 = 0,53\*0,099 + 0,13\*0,279+ 0,18\*1,849 + 0,16\*19,546 = 3,549

Величина Z-счета больше 0,3, это говорит о том, что у фирмы неплохие долгосрочные перспективы.

Так как коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативу (Кт.л. ≥ 2), то структура баланса должна быть признана неудовлетворительной и следует рассчитать коэффициент возможного восстановления платежеспособности предприятия в течение 6 месяцев.

Так как оба коэффициента < 1, то в рассматриваемые периоды восстановление платежеспособности невозможно, но положение в 2015 г. по сравнению с 2014 г. улучшилось.

Для российской действительности более всего подходит методики, разработанные для предприятий Российской Федерации.

Модель определения вероятности банкротства по методике правительства РФ показала неудовлетворительное состояние. Это объясняется тем, в рассматриваемые периоды восстановление платежеспособности невозможно, но положение в 2015 г. по сравнению с 2014 г. улучшилось. Российские ученые предприняли попытку адаптировать модель «Z-счет» Э. Альтмана к российским условиям. Они предложили использовать для оценки финансового состояния предприятий рейтинговое число. Однако небольшое изменение коэффициента обеспеченности собственными средствами с 0,1 до 0,2 приводит к изменению итогового показателя («рейтингового числа») на 0,2 пункта. К такому же результату приводит и значительное изменение коэффициента текущей ликвидности от нуля (от полной неликвидности) до двух, что характеризует высоколиквидные предприятия.

Для того чтобы снизить эту вероятность необходимо снизить издержки производства. Предприятие получит внутренний эффект снижения величины запасов и затрат, повысится прибыль.

В заключение отмечу следующее: неудовлетворительность структуры баланса не означает признания компании банкротом. Но это должно стать сигналом пристального внимания и контроля за финансовым состоянием предприятия, принятия мер по предупреждению риска банкротства.

За период 2013-2015 года прибыль ООО «Связь-М» сокращается, появляются убытки, ухудшается финансовое состояние исследуемой организации.

На появление убытков значительно повлияло увеличение уровня управленческих расходов и рост себестоимости, которые растут более быстрыми темпами, чем выручка, что и приводит к сокращению прибыли от реализации. Для того чтобы выйти из сложившейся ситуации руководству ООО «Связь-М» необходимо разработать мероприятия по повышению ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, эффективности деятельности ООО «Связь-М» с целью привлечения инвестиций заемных средств, так как собственных средств недостаточно.

В рамках мероприятий по улучшению финансового состояния ООО «Связь-М» необходимо улучшение структуры оборота за счет интенсивного продвижения услуг грузоперевозок, имеющих большую удельную сумму покрытия в процентах от цены.

Для увеличения прибыли необходимо провести ряд мероприятий. Разработать рекламную политику продвижения, так как цены предприятия несколько ниже, чем у конкурентов, однако нет четко продуманной стратегии реализации услуг.

Благодаря продвижению услуг - увеличится объем реализации услуг, что приведет к увеличению суммарной выручки.

# ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВОССТАНОВЛЕНИЮ И ПОДДЕРЖАНИЮ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# 3.1 Формирование программ антикризисного управления

Проведенный в рамках второй главы анализ позволяет сделать вывод о том, что в течении исследуемого периода ООО «Связь-М» является финансово неустойчивой и неплатежеспособной организацией. Для стабилизации финансового состояния необходимо разработать мероприятия, которые позволят повысить собственные средства предприятия, а следовательно, повысить его финансовую устойчивость.

Также в работе предложен ряд мероприятий по удержанию и сохранению стабильного положения ООО «Связь-М» из кризисной ситуации.

Устранение неплатежеспособности представляет собой систему мер, направленную, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств предприятия в краткосрочном периоде, а с другой стороны, на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение этих обязательств. Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма, определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей, так и отдельных видов ликвидных активов.

Выбор соответствующего направления оперативного механизма финансовой стабилизации диктуется характером неплатежеспособности ООО «Связь-М», индикатором которой служит коэффициент чистой текущей платежеспособности. Он требует дополнительной корректировки как состава оборотных активов, так и состава краткосрочных финансовых обязательств.

Рационализация структуры капитала является одной из наиболее важных и сложных задач, решаемых в процессе управления его формированием. Оптимальная структура капитала представляет собой такое соотношение использования собственных и заемных средств, при котором обеспечивается наиболее эффективная пропорциональность между коэффициентом рентабельности и коэффициентом финансовой устойчивости организации.

С точки зрения устойчивости предприятия в перспективе, целесообразно, чтобы основная часть доходов формировалась за счет основной деятельности, а не за счет прочих операций (прочие доходы), т.к. данные доходы носят случайный характер.

Таким образом, устранение основных причин недостаточной эффективности деятельности, в первую очередь за счет более эффективного управления затратами и снижения себестоимости, а также за счет разработки эффективной маркетинговой, сбытовой, снабженческой политики позволят предприятию улучшить финансовые результаты, повысить его доходность.

ООО «Связь-М» в качестве привлеченных средств использует кредиторскую задолженность. Идя путем кредиторской задолженности, предприятие выбрало путь постоянной зависимости от поставщиков.

Собственный капитал ООО «Связь-М» можно увеличит за счет дополнительно полученной прибыли от продажи продукции.

# 3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Рассмотрим мероприятия по увеличению чистой прибыли ООО «Связь-М», а именно:

- поиск нового поставщика;

- расширение рынков сбыта услуг за счет проведения рекламноинформационных мероприятий и привлечения новых клиентов.

В рамках работы необходимо найти нового поставщика, который предлагает большой перечень необходимой продукции для перепродажи и за заключение долгосрочного контракта и поставку продукции большими партиями он предоставит скидку 5%, что позволит снизить себестоимость услуг. Материальные затраты составляют на конец 2015 года 42% себестоимости 9391\*0,42 = 3,9 млн. руб.

Таким образом, при заключении договора с новым поставщиком на поставку продукции затраты составят:

-3944\*0,05 = 9,2 млн. руб.,

следовательно, себестоимость снизится на: 9391-9193,8 = 0,197 млн. руб.

После внедрения вышеприведенных мероприятий доля себестоимости услуг в выручке должна составить 97 %, что на 2 % меньше показателя предыдущего периода.

В результате увеличения валовой прибыли возрастут и показатели рентабельности организации.

Для увеличения объема продаж планирует провести рекламную компанию в регионе по стимулированию сбыта продукции ООО «Связь-М».

Так на рекламу будет потрачено 50 % от чистой прибыли предыдущего периода:

\*0,5 = 44,5 тыс. руб.

Использование рекламно-информационных мероприятий позволит повысить объем продаж на 2 %, следовательно, объем продаж в прогнозном периоде составит:

\*1,02 = 9669,2 тыс. руб.

Затраты на рекламу будут отнесены к коммерческим расходам.

Построим прогнозный отчет о прибылях и убытках ООО «Связь-М» в результате проведения рекламных акций.

Одной из проблем на предприятии является высокий удельный вес дебиторской задолженности в активах (на конец 2015 года ее доля в активах составляет 56,8%), следовательно, необходимо предложить мероприятия по оптимизации дебиторской и кредиторской задолженностей с целью повышения ликвидности и платежеспособности организации.

Проблемы управления дебиторской задолженностью, с которыми сталкивается ООО «Связь-М», достаточно типичны:

- нет достоверной информации о сроках погашения обязательств компаниями-дебиторами;

- не регламентирована работа с просроченной дебиторской задолженностью;

- отсутствуют данные о росте затрат, связанных с увеличением размера дебиторской задолженности и времени ее оборачиваемости;

- не проводится оценка кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования;

- функции сбора денежных средств, анализа дебиторской задолженности и принятия решения о предоставлении кредита распределены между разными подразделениями. При этом не существует регламентов взаимодействия и, как следствие, отсутствуют ответственные за каждый этап.

Для управления дебиторской задолженностью нужна следующая информация:

- данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;

- время просрочки платежа по каждому из счетов;

- размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных внутрифирменных нормативов;

- кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита).

Стандартное условие предоставлении грузоперевозок в рассрочку в организации ООО «Связь-М» оплата услуг в течение установленного в договоре количества дней от даты их оказания, установленную в договоре. В соответствии с типовыми условиями предоставления отсрочки платежа в системе управления дебиторской задолженностью была реализована возможность учета периода отсрочки платежа и времени нахождения товаров в пути.

Налоговый кодекс предъявляет к созданию резерва по сомнительным долгам дополнительные требования.

1. Создавать резервы по сомнительным долгам могут только организации, которые определяют выручку от реализации для целей налогообложения по методу начисления. ООО «Связь-М» определяет выручку от реализации для целей налогообложения по методу оплаты.

2. Резерв может быть создан по любой задолженности, за исключением процентов по долговым обязательствам.

Таким образом, для использования резерва по сомнительным долгам ООО «Связь-М» необходимо изменить учетную политику следующим образом:

1. Определение даты получения дохода (осуществления расхода) в учетной политике для целей налогообложения по методу начисления.

2. Предусмотреть в учетной политике организации создание резерва по сомнительным долгам.

На протяжении периода большая часть задолженности имеет срок возникновения менее 45 дней. Сомнительная задолженность со сроком возникновения более 90 дней составляет в 2015 г. 29,5 % всей сомнительной задолженности (142\*0,295 = 42 тыс. руб.).

Таким образом, основное условие создания резерва по сомнительным долгам, установленное НК РФ, выполняется. В размере 42 тыс. руб. может быть создан резерв по сомнительным долгам. Эта сумма может быть отнесена на прочие расходы, что уменьшит налогооблагаемую прибыль организации.

Экономия на налоге составит: 42\* 20 % = 8,4 тыс. руб.

Взаимозачёты между организациями могут проводиться не только через банк, но и предоставлением взаимных работ, услуг; обмен различными товарами, продукцией и др., тем самым, уменьшив задолженности организаций. На основе выше изложенного хотелось бы предложить следующее мероприятие - это снижение кредиторской задолженности за счёт взаимозачётов с организациями.

Организации, представленные в таблице, являются поставщиками продукции и материалов и оказывающих услуги ООО «Связь-М», в то время как они пользуются услугами грузоперевозок и курьерской доставкой у данной организации.

Таким образом, предприятие сократит свою дебиторскую и кредиторскую задолженность. Остаток дебиторской задолженности составит 39,2 тыс. руб., а кредиторской - 105,9 тыс. руб.

Оставшуюся разницу от данной суммы кредиторской задолженности можно снизить частично (40%) за счёт реализации продукции, предоставления работ, услуг следующим хозяйствам:

- ООО ТД «Компанент» 56,6 тыс. руб.;

- ИП «Нетребский» - 31,7 тыс. руб.;

- ООО «Клир» 15,6 тыс. руб.

Таким образом, дебиторская и кредиторская задолженности сократятся на 39,2 и 105,9 тыс. руб.

За счет создания резерва по сомнительным долгам ООО «Связь-М» сократит дебиторскую задолженность на 1276,2 тыс. руб., и средства, сэкономленные за счет экономии на налоге на прибыль будут направлены на погашение кредиторской задолженности в размере 255,2 тыс. руб.

Следовательно, в результате предложенных мероприятий дебиторская задолженность сократится на 39,5 тыс. руб. и кредиторская на 105,9 тыс. руб.

Так как оптимизировали дебиторскую задолженность 2015 года, следовательно, при расчете средней показатель на начало года берем как показатель конца 2014 года).

Таким образом, в результате предложенных мероприятий произойдет ускорение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Связь-М» на 0,65 и 0,79 дня соответственно.

Для повышения платежеспособности необходимо направить 371,7 тыс. руб. чистой прибыли на увеличение собственного капитала ООО «Связь-М» в прогнозном периоде.

За счет дополнительно полученной прибыли будут погашены долгосрочные обязательства в размере 11 тыс. руб., что увеличит прочие расходы, 750 тыс. руб. пойдет на увеличение собственного капитала.

Собственный капитал увеличится на сумму дополнительно полученной прибыли в прогнозном периоде 750 тыс. руб. за счет получения нераспределенной прибыли, полученной в результате снижения себестоимости.

Рассчитаем лимит остатка наличных денег в кассе:

Таким образом, изменение показателей свидетельствует о повышении финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности ООО «Связь-М» в перспективе, что свидетельствует о том, что предложенные в рамках работы мероприятия эффективны.

Итак, для достижения оптимальной структуры капитала необходимо увеличение доли собственного капитала и сокращения заемного.

Подводя итог, отметим, что целесообразно предложить следующие принципы управления формирования и использования капитала организации:

1. Учет перспектив развития хозяйственной деятельности организации. Обеспечение перспективности достигается путем включения всех расчетов, связанных с формированием капитала.

2. Обеспечение соответствия объема привлекаемого капитала объему формируемых активов организации. Общая потребность в капитале основывается на потребности в оборотных и внеоборотных активах.

3. Обеспечение оптимальности структуры капитала с позиции эффективного его функционирования.

Организация, использующая только собственный капитал, имеет наивысшую финансовую устойчивость (коэффициент автономии равен единице), но ограничивает темпы своего развития и не использует финансовые возможности прироста прибыли на вложенный капитал.

Использование заемного капитала поднимает финансовый потенциал развития организации и представляет возможность прироста финансовой рентабельности деятельности. Однако в большей мере генерирует финансовый риск и угрозу банкротства.

4. Обеспечение минимизации затрат по формированию капитала из различных источников. Такая минимизация осуществляется в процессе управления стоимостью капитала, под которой понимается цена, которую организация платит за его привлечение из различных источников.

5. Обеспечение высокоэффективного использования капитала в процессе его хозяйственной деятельности. Реализация этого принципа обеспечивается путем максимизации показателя рентабельности собственного капитала при приемлемом для организации уровне финансового риска.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С переходом предприятий на рыночные условия работы остро встал вопрос об устойчивости его финансового положения и изысканий путей его оздоровления и укрепления. Актуальность этих вопросов предопределяется необходимостью создания нормальных условий работы, как отдельных предприятий, так и промышленности в целом. В практике работы предприятий нередки случаи, когда и хорошо работающее предприятие испытывает финансовые затруднения, связанные с недостаточно рациональным размещением и использованием имеющихся финансовых ресурсов. Поэтому финансовое состояние предприятия должно быть направлено на обеспечение систематического поступления и эффективного использования финансовых ресурсов, соблюдение расчетной и кредитной дисциплины, достижение рационального соотношения собственных и заемных средств, финансовой устойчивости с целью эффективного функционирования предприятия. Следовательно, финансовая устойчивость предприятия является результатом взаимодействия не только совокупности производственно-экономических факторов, но и всех элементов его финансовых отношений.

Финансовое положение предприятия может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность предприятия своевременно выполнять свои внутренние и внешние обязательства, финансировать деятельность предприятия на расширенной основе и поддерживать свою платежеспособность в любых обстоятельствах свидетельствует о его устойчивом финансовом положении.

Главная цель анализа своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния организации и ее платежеспособности. С переходом предприятий на рыночные условия работы остро встал вопрос об устойчивости его финансового положения и изысканий путей его оздоровления и укрепления.

Было исследовано действующее предприятие ООО «Связь-М» и его финансовые результаты. В ходе работы было установлено реальное положение дел на предприятии; выявлены изменения в финансовых результатах и факторы, вызвавшие эти изменения.

В процессе анализа финансовых результатов было выявлено, что у предприятия не наилучшее финансовое положение. В динамике финансовых результатов ООО «Связь-М» 2015 года можно отметить возникновение убытка в размере 27 тыс. руб. Анализ прибыли до налогообложения показал, что снижение прибыли происходит в результате уменьшения прибыли от продаж и прочих доходов.

Данные анализа свидетельствуют о наличии у организации неиспользованных возможностей, которые ей следует выявить и учесть в будущем, обеспечивая таким путем дополнительное увеличение прибыли за счет роста рентабельности продаж и оборачиваемости оборотного капитала, например путем снижения текущих затрат на производство и реализацию продукции, повышения эффективности использования всех ресурсов.

Проведенный анализ показал, что должны быть приняты определенные меры для повышения финансовых результатов ООО «Связь-М».

В связи с тем, что в исследуемом периоде для ООО «Связь-М» был характерен преимущественно экстенсивный путь использования ресурсов, организации необходимо сократить свои расходы путем интенсификации процессов и тем самым снизить себестоимость услуг, увеличить прибыль от продаж, чистую прибыль, и, как следствие, показатели рентабельности.

Предприятию необходимо увеличивать собственные финансовые ресурсы за счет использования внутрихозяйственных резервов.

И в качестве обобщающего вывода после проведенного исследования отметим, что:

- организация находится в сильной финансовой зависимости от заемных источников средств, нет собственного капитала;

- для данной организации характерно неустойчивое финансовое положение;

- организация не обладает финансово-экономической самостоятельностью.

Приняв во внимание выявленные в ходе анализа негативные явления, в рамках третьей главы предложены некоторые рекомендации по улучшению и оздоровлению организации:

- снижена себестоимость услуги, в результате чистая прибыль организации возрастет и увеличен объем продаж за счет стимулирования продаж, в результате чего увеличилась прибыль ООО «Связь-М», которая будет направлена на погашение долгосрочных обязательств и увеличение собственного капитала компании;

- предложены мероприятия по оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности. Создан резерв по сомнительным долгам, что позволит уменьшить налогооблагаемую прибыль организации.

В результате предложенных мероприятий изменится структура капитала, повысится финансовая устойчивость, платежеспособность, рентабельность и деловая активность ООО «Связь-М».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.03.2016).

2. Аймурзина Б.Т. Совершенствование форм и методов антикризисного управления предприятием при угрозе банкротства / Б.Т. Аймурзина, Р.К. Берстембаева, Г.М. Мукашева // Путь науки. 2015. - № 3 (13). С. 54-56.

3. Андреев Е.Е. Антикризисное управление: становление и современность / Е.Е. Андреев // Актуальные проблемы социальногуманитарного и научно-технического знания. 2015. № 2 (5). С. 17-19.

. Ахсарова М.И. Антикризисное управление в современных условиях / М.И. Ахсарова, С.О. Пагиева // Экономика и социум. 2015. № 3-1 (16). - С. 103-105.

5. Бердова Ю.С. Современные инструменты исследования, направленные на антикризисное управление предприятием / Ю.С. Бердова // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10-2 (63-2). С. 521-524.

. Бородкина А.Р. Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации предприятия / А.Р. Бородкина, Н.А. Кущий // В сборнике: Материалы первой научной сессии факультета управления Сборник докладов. Южный федеральный университет. 2015. С. 136-138.

7. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров. - 2-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 343 с.

. Зуб А.Т. Условия эффективности антикризисного управления / А.Т. Зуб, М.А. Мельников // Вопросы экономики и права. 2015. № 84. С. 4145.

. Зуб А.Т. Эффективность антикризисного управления / А.Т. Зуб // В сборнике: Перспективные исследования в науке: теория и практика The Collection of Scholarly Papers. London, 2015. С. 22-30.

. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: 2-е изд. М.: 2006. 496 с.

. Белоус Е.В. Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика / Е.В. Белоус, Г.П. Петропавлова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 3. С. 77-84.

12. Буранова Е.А. Уточнение понятия «институциональное антикризисное управление предприятием» / Е.А. Буранова // Финансы и кредит. 2015. № 32. С. 11-25.

. Воронина С.И. Антикризисное управление как элемент финансового менеджмента / С.И. Воронина, Е.Е. Ломов // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. 2015. № 3 (5). С. 375-377.

. Воронцова Г.В. Антикризисное управление: диагностика кризисов в организации / Г.В. Воронцова, О.К. Хакимова // НаукаПарк. 2015. -

№ 4 (34). С. 79-83.

15. Гавриш Е.С. Антикризисное управление предприятием / Е.С. Гавриш // В сборнике: Россия в меняющемся мире: социальноэкономические, политические и гуманитарные ориентиры. Взгляд молодых Статьи и тезисы докладов XX Международной молодежной научной конференции. 2015. С. 104-105.

16. Гарявин А.Н. Кризисы организации и пути повышения эффективности антикризисного управления / А.Н. Гарявин, В.С. Миловидов

// В сборнике: Шестнадцатые Петровские чтения (история, политология, социология, философия, экономика, культура, образование и право) материалы Всероссийской научной конференции. редколлегия: В.Г. Афанасьев, С.Д. Волков, И.И. Рогозин, П.И. Талеров. 2015. С. 199-202.

17. Глухих Л.В. Эффективность антикризисного управления в современных российских предприятиях / Л.В. Глухих, А.Ю. Инвия // В сборнике: Будущее науки 2013 Материалы Международной молодежной

научной конференции. Ответственный редактор Горохов А.А. 2013. С. 8386.

18. Григоренко О.В. Антикризисное управление предприятием в современных условиях / О.В. Григоренко, В.А. Крикало // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2015. № 53. С. 61-65.

19. Грязнова А.Г. Антикризисное управление: учебник для вузов / под ред. А.Г. Грязновой, А.Ю. Юданова. М.: КноРус, 2011.

20. Гурьянова Н.М. Антикризисное управление: сущность, задачи, функции, принципы / Н.М. Гурьянова // В сборнике: Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции. 2015. С. 46-48.

. Дикий М.А. Антикризисное управление организациями / М.А. Дикий // APRIORI. Cерия: Гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 8-11.

22. Дубровская Ю.А. Антикризисное управление предприятием: его сущность и особенности / Ю.А. Дубровская // Экономика и социум. 2015. -

№ 2-2 (15). С. 215-218.

23. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: учебник / под общ. ред. Е.П. Жарковской. М.: Издательство: Омега-Л, 2013 467 с.

24. Железнов И.А. Антикризисное управление: исторический аспект и современные проблемы развития / И.А. Железнов, И.С. Ключевская // Научный вестник МГИИТ. 2015. № 1. С. 60-66.

. Захаров В.Я., Блинов А. О., Хавин Д.В., Захаров И.В., Рудакова О. С. Антикризисное управление. Теория и практика. / под ред. В.Я. Захарова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 319 с.

. Згонник Л.В. Антикризисное управление: Учебник. М.: Издательство: Дашков и К, 2014. 208 с.

. Иваньшина И.А. Антикризисное управление / И.А. Иваньшина //

Сибирский торгово-экономический журнал. 2016. № 1 (22). С. 120-122.

28. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2011. 504 с.

29. Ильин В.С. Антикризисное управление организацией / В.С. Ильин // В сборнике: Проблемы противодействия экономической преступности и коррупции в современной России. 2014. С. 109-113.

. Калиничева М.А. Эффективное антикризисное управление компанией в современных российских условиях / М.А. Калиничева, В.А. Егоров // В сборнике: Перспективы развития науки и образования Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 8 частях. ООО "АР-Консалт". 2015. С. 100-101.

31. Калугина О.В. Антикризисное управление / О.В. Калугина // В сборнике: Инструменты современной научной деятельности Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 94-98.

32. Кондратьева К.В. Мониторинг эффективности антикризисного управления / К.В. Кондратьева // В сборнике: Роль науки в развитии общества Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 131-134.

33. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров

/ Э. М. Коротков. М.: Издательство Юрайт, 2014. 406 с.

34. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление: учебное пособие /

Н. Ю. Круглова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2013. 400 с.

35. Крюкова Т.М. Проблемы антикризисного управления в современных условиях хозяйствования / Т.М. Крюкова // В сборнике: Регулирование социально-экономических и трудовых отношений: история и современность материалы IV международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Аверкина М.Г., Сорокиной Н.В. 2014. С. 87-89.

36. Ларионов И.К. Антикризисное управление: учебник / под ред. И.К. Ларионова. М.: Дашков и К°, 2012. 380 с.

. Леонова Е.А. Антикризисное управление предприятием / Е.А. Леонова // В сборнике: Россия молодая Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. 2015. С. 723-725.

. Ляшко Д.В. Антикризисное финансовое управление на предприятии

/ Д.В. Ляшко // В сборнике: Современный взгляд на будущее науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 63-65.

39. Мамонтова Е.О. Эффективность антикризисного управления на предприятии / Е.О. Мамонтова, Г.Ю. пак, К.В. Елькина // В сборнике: Наука, образование и инновации. Сборник статей Международной научнопрактической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 19-23.

40. Момотова О.Н. Антикризисное управление предприятием в современных условиях: российский опыт / О.Н. Момотова, Н.А. Сантрян // НаукаПарк. 2015. № 2 (32). С. 96-100.

. Нефедова И.Б. Антикризисное управление предприятием / И.Б. Нефедова, Т.Н. Мишустина // В сборнике: Проблемы и перспективы развития экономических систем в исследованиях студентов и молодых ученых Материалы международной научно-практической конференции. 2013. С. 108-110.

. Однолеткова А.А. Факторы эффективности антикризисного управления / А.А. Однолеткова // Научная перспектива. 2015. № 11. С. 28-29.

. Погосян Р.Р. Стратегическое антикризисное управление как основа устойчивого развития предприятия / Р.Р. Погосян // Современные технологии управления. 2014. № 6 (42). С. 39-44.

. Поносова Е.В., Стрельникова Е.В. Классификация факторов антикризисного управления предприятием / Е.В. Поносова, Е.В. Стрельникова // Российское предпринимательство. 2013. № 3 (225). С. 36-41.

. Пыткин А.Н. Эффективная модель антикризисного управления промышленным предприятием / А.Н. Пыткин, Е.В. Поносова // Российское предпринимательство. 2013. № 6 (228). С. 114-121.

. Рахимова, Г.М. Зарипова // В сборнике: Наука, образование и инновации. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 147-148.

. Румянцев В.М. Антикризисное управление на предприятии: понятие и сущность / В.М. Румянцев, А.В. Пантелеев // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2015. № 1. С. 150-154.

48. Рыжова О.В. Анализ существующих подходов к определению понятия «антикризисное управление» / О.В. Рыжова // В сборнике: Роль студенческой науки в развитии экономики и кооперации Материалы международной студенческой научной конференции. Белгородский университет кооперации, экономики и права. 2013. С. 451-455.

49. Ряховская А.Н. Антикризисное управление в современных условиях: проблемы, направления, решения / А.Н. Ряховская // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2013. № 6 (141). С. 20-24.

. Ряховская А.Н. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован // Управленческие науки. 2014. № 3. С. 29-37.

. Ряховская А.Н. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован // Управленческие науки. 2015. № 3. С. 45-55.

. Стром А.А. Антикризисное управление неплатежеспособным предприятием до введения процедур банкротства / А.А. Стром // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. № 1. С. 21-26.

53. Титова Е.Г. Совершенствование диагностики кризисов на предприятии / Е.Г. Титова // В сборнике: Инновационное лидерство строительной и транспортной отрасли глазами молодых ученых Сборник научных трудов молодых ученых по материалам Международной научнопрактической конференции. Сибирская государственная автомобильнодорожная академия (СибАДИ); Председатель Редакционного совета Кирничный В.Ю. 2014. С. 344-346.

. Французова А.Д. Антикризисное управление предприятием на сегодняшний день / А.Д. Французова, Н.А. Юдина // В сборнике: Cовременные проблемы развития техники, экономики и общества Материалы I Международной научно-практической заочной конференции. Научный редактор А.В. Гумеров. 2016. С. 231-233.

55. Хамалинский И.В. Антикризисное управление коммерческими организациями России в современных условиях / И.В. Хамалинский // Вестник Международного института экономики и права. 2013. № 2 (11). С. 33-38.

. Хашева З.М. Антикризисное управление / З.М. Хашева, Е.Н. Клочко, И.Ю. Захарова // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 10-2. С. 180-181.

. Чжан-Сен А.Ю. Оценка условий формирования антикризисного управления в организациях / А.Ю. Чжан-Сен, М.А. Пархомчук // Фундаментальные исследования. 2015. № 6-2. С. 415-419.

. Шарипова Р.А. Антикризисное управление и жизненно важные функции организации / Р.А. Шарипова // Электронный научный журнал. 2015. № 1 (1). С. 506-508.

. Шляхина Д.П. Антикризисное управление предприятием / Д.П. Шляхина, Ю.Ю. Коробкова // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов в условиях современных вызовов российского и мирового хозяйства Материалы III-й Международной научно-практической конференции. 2015. С. 280-281.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |