***Вилков И.А.***

**Антикризисные мероприятия на примере ООО «Корвет»**

Переход к рыночной экономике, организация производства с различными формами собственности и хозяйствования требуют более тщательного и системного подхода к анализу состояния предприятия и необходимости разработки стратегии. В идеале, предприятие нуждается в выработке внутренней стратегии на основе современных принципов менеджмента.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Эта проблема обусловлена следующими факторами:

1. Отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;

2. Низкая квалификация и неопытность менеджеров;

3. Низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

В Японии, например, ежемесячно около трех тысяч малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке. Примерно столько же появляется новых. В России около четырех пятых всех предприятий, по существующим меркам, давно следует считать банкротами, об этом говорит и растущее количество дел о банкротстве.
В то же время антикризисное управление подразумевает экстренные мероприятия по устранению уже возникшей на предприятии кризисной ситуации в рамках процедуры банкротства.[[1]](#footnote-1)

Для любого предприятия необходима разработка стратегии (цели) его развития, что является достаточно сложной задачей для руководства. Процедура формирования целей включает в себя: постановку целей, которые определяют промежуточные этапы в достижении стратегической цели предприятия. При внутреннем использовании с помощью планирования персонал управления предприятия проводит выработку стратегии деятельности предприятия на действующем или новом рынках, а также определяет круг проблем и задач для достижения намеченных целей.

Зачастую некоторые компании не могут быстро реагировать на изменения экономической конъюнктуры, а иногда каналы связи с внешними источниками информации затруднен, что в итоге приводит компанию к тяжелому финансовому состоянию, выходом из которого остается только конкурсное производство. Поэтому важно в построении стратегии своевременность и объективность информации, что достигается не всеми предложенными в науке методиками.

Актуальность вывода предприятий строительной отрасли из кризисного состояния отмечалась в «Долгосрочной стратегии массового строительства жилья для всех категорий граждан»: Достижению целей Стратегии будет способствовать территориальное планирование и эффективная градостроительная политика … Стратегией предусмотрены мероприятия, направленные на совершенствование технического регулирования, развитие института саморегулирования в строительстве и жилищной сфере.

Интенсивное развитие строительного комплекса будет обеспечено за счет принятия комплекса мер по стимулированию роста объемов производства, содействию модернизации производства и внедрению инноваций, кадровому обеспечению строительного комплекса и стимулированию развития энергосбережения.[[2]](#footnote-2)

То есть, применение антикризисных мероприятий на предприятии ООО «Корвет» является одной из приоритетных задач для сохранения экономической безопасности отрасли.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Корвет». Данная организация специализируется на производстве железобетонных изделий. Основными направлениями деятельности предприятия в настоящее время являются: производство товарного бетона и раствора, изготовление сборочных железобетонных и металлических строительных конструкций, производство изделий из пенобетона, изготовление новых теплоизоляционных материалов, производство фигурных элементов мощения (брусчатки), выпуск индивидуальных изделий, иные виды деятельности, не запрещенные законодательством с регистрацией их в установленном порядке.

Анализ деятельности хозяйствующего субъекта является одним из наиболее действенных методов управления, основным элемен­том обоснования руководящих решений. Анализ и диагностика, финансово-хозяйственной деятельности предприятия предполагают всесторон­нее изучение технического уровня производства, качества и кон­курентоспособности выпускаемой продукции, обеспеченности производства материальными, трудовыми и финансовыми ресур­сами и эффективности их использования. Они основаны на систем­ном подходе, комплексном учете разнообразных факторов, каче­ственном подборе достоверной информации и являются важной функцией управления[[3]](#footnote-3).

Цель анализа и диагностики финансово-хозяйственной дея­тельности предприятия - повышение эффективности его работы на основе системного изучения всех видов деятельности и обобще­ния их результатов.

Задачами анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия являются:

- идентификация реального состояния анализируемого объекта;

- установление основных факторов, вызвавших изменения в со­стоянии объекта, и учет их влияния;

- прогноз основных тенденций.

В ходе изучения финансово-хозяйственного состояния предприятия был проведен вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса. В 2011 году доходы по обычным видам деятельности составили 52638 тыс.р., что на 36% меньше аналогичного показателя за прошлый период.

 На предприятии сложилась незначительная тенденция к сокращению численности персонала. В-первую очередь это связано с непростой экономической обстановкой в регионе и низким уровнем мотивации работников.

За период 2009-2011 годы прирост основных фондов составил 2494 тыс. рублей или 23,39%, но несмотя на это, большая часть основных фондов предприятия находятся в изношенном состоянии. В целом по организации качественное обновление основных фондов носит тактический характер – обновляются только те, который находятся в крайне изношенном состоянии, что в конечном итоге приводит все к большим затратам на текущий ремонт.

В ходе работы был проведен финансовый анализ деятельности предприятия ООО «Корвет» за 3года. По результатам анализа можно сделать вывод о неустойчивости финансового состояния предприятия, который основывается на нижеперечисленных показателях. Анализ имущественного положения говорит о том, что прирост внеоборотных активов произошел за счет увеличения основных средств. Прирост оборотных активов произошел за счет увеличения дебиторской задолженности, что вызывает тревогу, в связи с увеличением длительности ее одного оборота; возрастание стоимости имущества предприятия за отчетный период обусловлено главным образом увеличением заемных средств за счет кредиторской задолженности отчетного года.

Наблюдается тенденция к снижению формирования собственных источников. Так если в 2008 году этот показатель составлял 33,83%, то в 2009 году он снизился до 26%.

Используя модели вероятности банкротства предприятия, проведем более полный анализ финансового состояния ООО «Корвет» на конец 2009 года. Построим сводную таблицу по результатам проведенных расчетов. (Табл. № 1)

*Табл. № 1. Сводная таблица результатов*

|  |  |
| --- | --- |
| **Модели** | **Вероятность банкротства** |
| **Низкая** | **Средняя** | **Высокая** |
| Отечественные критерии |  |  |  |
| Модель Альтмана |  |  |  |
| Двухфакторная модель |  |  |  |
| Модель Лиса |  |  |  |
| Модель Таффлера |  |  |  |
| R-модель ИГЭА |  |  |  |
| Модель Зайцевой О.П. |  |  |  |
| Модель Гордона Л. В. Спрингейта |  |  |  |
| Рейтинговая методика Г.В. Савицкой |  |  |  |

Как видно из таблицы среднесрочные перспективы предприятия вызывают опасения, ведь только в 50% случаев вероятность его банкротства оценивается как низкая. Если к этому прибавить неудовлетворительную структуру баланса организации на конец 2009 года, низкий уровень коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и резкое сокращение производства товарной продукции, а как следствие – выручки, то можно уверенно сказать что ООО «Корвет» нуждается в срочной разработке мероприятий по стабилизации его финансово-хозяйственной деятельности.

Рассмотрен анализ макроокружения ООО «Корвет». Основой для анализа послужила информация, содержащаяся в информационных изданиях, журналах, а также мнения и заключения экспертов.

Качественная характеристика макросреды предприятия требует подробного описания 5 основных сфер: политической, правовой, экономической, технологической и социально-культурной. Наглядное представление существующей ситуации, основные факторы и их проявление представлены в табл. № 2.

*Табл. №2. Факторы внешней среды*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Проявление** | **Возможные ответные меры предприятия** |
| 1. Экономи-ческие | 1.1. Дефицит государственного бюджета | Сокращение или прекращение субсидий дотаций | Улучшение качества технико-экономических обоснований проектов |
| 1.2. Невысокий уровень доходов потребителей | Снижение покупательной способности на товары организации. Возможно появление проблем со сбытом продукции | Проведение маркетинговых исследований. Поиск новых рынков |
| 2. Правовые | Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу | Необходимость изыскания финансовых ресурсов для покрытия вновь установленных отчислений | Добиться льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и по налоговым ставкам |
| 3.Полити-ческие | Ориентация на рыночное регулирование экономики | Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности | Изыскание новых направлений деятельности |
| Свободное ценообразование | Использование оптимальных для предприятия стратегий ценообразования  |
| 4.Социаль-ные | Рост мобильности населения в связи с невысоким уровнем заработной платы | Отток работников с производств | Совершенствование системы стимулирования работнико Автоматизация и механизация труда |
| 5.Техноло-гические | Непрерывный НТП в сфере производства | Появление новых видов материалов, оборудования и технологии | Дополнительные вложения в now-how, обновление мощностей |

Наибольшее влияние на предприятие, конечно же, оказывают экономические и социальные факторы. Так недавно разразившейся мировой финансовый кризис «спутал карты» многих промышленных предприятий. Говоря о социальных факторах, необходимо отметить такой немаловажный, как средний уровень располагаемого дохода на душу населения. В нашей республике этот показатель составляет лишь 46,15% от среднероссийского, а, следовательно, он непременно должен учитываться при формировании стратегии ценообразования на предприятии.

Следующим шагом в стратегическом анализе деятельности предприятия является оценка основных факторов непосредственного окружения и их влияния на предприятие. Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что наибольшую угрозу представляют конкуренты, - в большинстве своем это либо очень небольшие фирмы, выигрывающие более низкими ценами, либо это более крупные предприятия, у которых больше возможностей для выполнения технически-сложных работ.

Конкурентами предприятия по изготовлению товарного бетона и раствора, изготовлению сборочных железобетонных и металлических строительных конструкций являются ООО «Строительные материалы» г. Йошкар-Ола, ООО «Чонаш» г.Волжск, ООО «Железобетонные изделия» г. Йошкар-Ола.

Нельзя не отметить и положительные аспекты в деятельности ООО «Корвет», а, именно, надежные и доверительные отношения с поставщиками. Основными поставщиками данной организации являются: ООО «Таиф-Магистраль» г. Казань, ООО «Омега-С» г.Йошкар-Ола, ООО «Стайлер» г. Йошкар-Ола. Они поставляют гравий, песок цемент и щебень соответственно.

На основании проведенных исследований, ключевым этапом можно считать составление SWOT-матрицы (Strength-достоинство, Weakness-недостаток, Opportunity-возможность, Threat –угроза). Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах.

*Табл. №3 Матрица SWOT-анализа*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Возможности:*** | ***Угрозы:*** |
|  | 1. Выход на новые рынки | 1. Покупательная способность населения падает |
|  | 2. Выход на дополнительные группы покупателей | 2. Обострение конкуренции |
|  |  | 3. Снижение спроса на продукцию |
| ***Сильные стороны:*** | ***Сила и возможности:*** | ***Сила и угрозы:*** |
| 1. Возможность диверсификации производства | 1. Диверсификация производства поможет выйти на новые рынки сбыта | 1. Производство новой продукции отвлечет часть ресурсов предприятия (найм и обучение работников, пуско-наладочные работы и т.п.) |
| 2. Сильная управленческая команда | 2. С помощью сильной управленческой команды позиции конкурентов ослабеют | 2. Дестабилизация в системе управления из-за отсутствия «звена» в виду возлагаемых на него определенных функций |
| 3. Известность фирмы за счет практически 20 летнего опыта работы в данной отрасли | 3. Известность фирмы поможет выйти на новые группы потребителей за счет проведения соответствующей маркетинговой политки | 3. Потребители и в дальнейшем будут покупать продукцию в связи с известностью фирмы |
| ***Слабые стороны:*** | ***Слабость и возможности:*** | ***Слабость и угрозы:*** |
| 1. Стареющие производственные мощности | 1. Совершенствование технологий и приобретение дополнительного оборудования | 1. Поломка оборудования |
| 2. Отсутствие профессиональной маркетинговой службы | 2. Модернизация службы маркетинга | 2. Слабый уровень сегментация рынка сбыта и потребителей |
| 3. Нехватка финансовых ресурсов | 3. Наращивание прибыли за счет использования заемного капитала | 3. Нерешение единовременных финансовых проблем, как следствие – угроза больших финансовых потерь. |

В результате данного исследования можно придти к выводу, что позиции ООО «Корвет» на рынке достаточно нестабильны, и если не продолжать развитие и диверсификацию производства, а также внедрение новых технологий, на предприятии будет происходить спад производства.

Важнейшим аспектом активности является качество реализуемой стратегии. Качественная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности фирмы.

Действующие стратегии нельзя оценить каким-либо одним обобщенным показателем, поскольку они затрагивают многие стороны деятельности организации.

Оценку действующей стратегии предприятия проведем с помощью ряда нормативных показателей и коэффициента Спирмэна. В основу этого метода положен такой темп развития предприятия, при котором прибыль растет гораздо более быстрыми темпами, чем все показатели предприятия. Проведенный анализ по данной методике обнаружил отклонение коэффициента ранговой корреляции спирмена.

Кспир2010 = 0,4;

Кспир2011 = 0,4.

Отклонения коэффициента ранговой корреляции Спирмена говорят об отсутствии на предприятии определённой стратегии. Это означает, что руководство предприятия упустило из виду или не установило стратегические цели, и деятельность ООО «Корвет» осуществляется исходя из тактических соображений.

По результатам расчетов, значение коэффициента ранговой корреляции Спирмена остается неизменным в течение двух лет и находится на достаточно невысоком уровне, а это значит что связь между целями организации и его деятельностью достаточно мала, следовательно, можно говорить о нестабильности предприятия, как экономической системы, и необходимости корректировки его стратегических задач.

Необходимость в выработке новой стратегии организации появляется тогда, когда возникают новые цели или выясняется невозможность достижения поставленных целей с помощью прежней (действующей) стратегии.

Многообразие рыночных ситуаций предполагает разнообразие используемых предприятиями стратегий.

Можно выделить четыре основных типа позиций предприятий на рынке:

1 позиция - лидер, действующий в сфере массового производства товаров;

2 позиция - лидер, действующий в сфере специализированного производства товаров;

3 позиция – последователь;

4 позиция – первопроходец.

У каждой позиции имеются преимущества и недостатки, но все они дополняют друг друга, способствуя удовлетворению разнообразного спроса на товар наиболее эффективным способом. Важно одно – работать в сегменте, в котором реализуются конкурентные преимущества.[[4]](#footnote-4)

ООО «Корвет» относится к третьему типу позиций предприятий на рынке. Особенностями данной позиции являются средний размер предприятия при среднесерийном производстве. Преимуществами в конкуренции являются высокая мобильность в производстве. Относительная доля расходов на НИОКР низкая.

В соответствии с особенностями предприятие, относящееся к тому или иному типу имеет, свое поле возможных стратегий.

Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия.

В данное время положение ООО «Корвет» можно назвать нестабильным: в отчетном году произошло снижение объемы производства и прибыли, с каждым годом все более стареют мощности предприятия, вследствие чего ухудшается текущая деятельность предприятия. Исходя из всего выше перечисленного, можно сделать вывод о том, что сегодня ООО «Корвет» необходимо использовать стратегию стабилизации.

Также для определения будущей стратегии предприятия можно воспользоваться матрицей американского экономиста Игоря Ансоффа. Пользуясь такой матрицей, легче увязывать разрабатываемую стратегию с особенностями предприятия, с особенностями производства и сбыта, с процессом сегментации потребительского рынка. В матрице имеются два класса продуктов (традиционные и новые) и два типа рынков (освоенные и новые). Их комбинация образует четыре стратегических поля, каждое из которых представляет собой один из возможных вариантов стратегии.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| РЫНОК |  | Товар |
| Производимыетовары | Новыетовары |
| Существующиерынки | 1.Стратегия увеличения доли рынка и стабилизациипозиций фирмы | 3. Стратегия развития продукта(диверсификация товара) |
| Новые рынки | 2. Стратегия выхода на новые рынки (диверсификация рынка) | 4.Полная диверсификация |

*Рис. №1. Матрица Ансоффа*

Так как ООО «Корвет» необходимо осваивать новые внешние рынки и расширить ассортимент производимой продукции, то предпочтительнее будет воспользоваться стратегией диверсификацией рынка и диверсификацией товара.

Рассмотрим направления стратегии стабилизации более подробно.

1) Для нормального функционирования каждого предприятия немаловажную роль играет его кадровая составляющая. На данный момент в ООО «Корвет» плохо разработаны методы стимулирования труда, что явилось одной из причин сокращения среднесписочной численности работников в 2009 году на 25%. В качестве основных используются устаревшие методы материального стимулирования (премия от размера оклада, премия по окончании года). Руководству предприятия стоит обратить и на другие методы материального стимулирования, к примеру, премия за изготовление изделий без брака, премия за соблюдение трудовой дисциплины, премия за добросовестное отношение к имуществу организации.

Но не стоит забывать и о нематериальных методах стимулирования труда Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности. Эти стимулы характеризуются, к примеру, возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

2) Увеличению выручки, несомненно, способствует расширение существующего рынка сбыта продукции. В данный момент у предприятия есть два пути реализации данного пункта:

* поиск новых групп потребителей

Поиску новых групп потребителей также буде способствовать создание собственного web-сайта с полным перечнем производимых на предприятии товаров и цен на них.

* расширение ассортимента производимой продукции

На предприятии планируется выпуск нового вида продукции – камень пустотелый СКЦ-1. Этот выбор определен, в первую очередь, тем, что он обладает высокими потребительскими свойствами (низкая цена, удобность в эксплуатации и т.п.) и его производство еще не налажено у конкурентов.

3) Выход на новые рынки способен в разы увеличить выручку предприятия.

В долгосрочной перспективе ООО «Корвет» на «внешних рынках» должен занимать пусть не лидирующие, но уверенное положение, иметь постоянных потребителей своей продукции.

4) Уменьшение дебиторской задолженности так же способно увеличить выручку. Для этого необходимо следующее:

* оптимальная организация процесса реализации продукции, включая установление наиболее оптимального периода расчетов с организациями-контрагентами.
* установление предельной суммы возможных сделок на основе минимизации количества сомнительных долгов и максимизации прибыли.

Для бухгалтерии предприятия следует также:

* заниматься определением сроков просроченной дебиторской задолженности, при этом сравнивая их с данными прошлых лет.
* осуществлять анализ финансовой отчетности клиентов.
* формировать досье на клиентуру.

Исходя из этого, будут формироваться различные условия предоставления отсрочки платежа за отгруженную продукцию.

Предложенные меры в совокупности способны стабилизировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Корвет», вернуть и повысить уровень таких показателей, как объем производства в натуральном, стоимостном выражении, выручку и балансовую прибыль.

В связи с этим, основной задачей на современном этапе развития для ООО «Корвет» является удержание завоеванных позиций на рынке строительных материалов и дальнейшее все большее удовлетворение потребностей потребителей в данной продукции. Превосходство в мобильности и лучшее мастерство позволят ООО «Корвет» предлагать потребителям товары широкого ассортимента более высокого качества и по более низким ценам, чем конкуренты, добиваясь преимущества. Достигнутые преимущества позволяют занять более прочные позиции на рынке, получать достаточно высокие уровни рентабельности, что в свою очередь будет способствовать дальнейшему развитию сильных сторон и устранению слабых сторон организации. Для предприятия в работе предложены варианты стратегий и направлений развития, которые возможно смогут изменить положение к лучшему и их использование поможет сделать продукцию предприятия более конкурентоспособной и завоевывать новые ниши в сфере строительства, а возможно и расширить новые производства.

Список литературы:

1. Каренов А. А. Актуальность антикризисного управления для России

- <http://www.ufk-invest.ru/statyi/?statiya=48> (09.10.2012)

1. Пепеляева Л.В. Реализация долгосрочной стратегии массового строительства жилья позволит россиянам улучшить жилищные условия

-<http://www.dpr.ru/journal/journal_31_7.htm> (09.10.2012)

1. Попов, Р.А. Антикризисное управление: Учебник/Р.А. Попов. — М: Высш. шк., 2008. — 429 с
2. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Уч. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 304с.
1. Каренов А.А. Актуальность антикризисного управления для России (<http://www.ufk-invest.ru/statyi/?statiya=48>) [↑](#footnote-ref-1)
2. Пепеляева Л.В. Реализация долгосрочной стратегии массового строительства жилья позволит россиянам улучшить жилищные условия (<http://www.dpr.ru/journal/journal_31_7.htm>) [↑](#footnote-ref-2)
3. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Уч. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 304с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Попов, Р.А**.** Антикризисное управление: Учебник/Р.А. Попов. — М: Высш. шк., 2008. — 429 с [↑](#footnote-ref-4)