

Министерство образования и науки РФ
Московский государственный строительный университет

Кафедра «Экономика и управление в строительстве»

Курсовая работа

по дисциплине «Антикризисное управление»

на тему:

«Антикризисная стратегия строительной организации»

Студенты 4 курса, 2 группы:

И.В. Карташов

Руководитель курсовой работы:

к.э.н., доцент В.С. Канхва

Москва 2010

Содержание

Введение

Глава I. Роль и место антикризисного управления в условиях развития рыночных отношений.

1.1. Сущность и содержание антикризисного управления.

1.2. Роль и функции антикризисного управления на предприятиях строительного комплекса.

Глава II. Анализ финансового состояния и исследуемой проблемы

II.1. Характеристика и общие сведения об организации.

II.2. Анализ финансового состояния организации

II.3. Анализ исследуемой проблемы. Разработка и обоснование выбора стратегии развития

Глава III. Внедрение и оценка эффективности антикризисной стратегии

III.1. Защитная антикризисная стратегия

III.2. Наступательная антикризисная стратегия

Заключение

Библиографический список.

Приложения

Введение

Кризис – это механизм очищения
экономики от слабостей.

(Егор Гайдар)

Современная экономическая действительность заставляет руководителей предприятий постоянно принимать решения в условиях неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность чревата различными кризисными ситуациями, результатом которых может стать несостоятельность или банкротство. Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие трудно прогнозируемые изменения экономической политики Правительства, нестабильность финансового рынка.

Только применение комплекса методов из различных разделов экономики может дать сегодня тот необходимый экономический эффект и вывести российские предприятия из того кризисного состояния, в котором они находятся. В случае обнаружения опасных симптомов руководством предприятия на основе данных финансового анализа разрабатывается антикризисная программа.

Поэтому возникла практическая необходимость написания данной курсовой работы, целью которой является - разработка теоретических основ и практических рекомендаций по улучшению экономического состояния строительного предприятия

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- Раскрытие понятия антикризисного управления
- Всесторонняя оценка экономического состояния предприятия;
- Предложены возможные варианты улучшения его состояния.

Однако кризис следует рассматривать не только как угрозы, но и возможность превращать их в потенциал для роста. Именно так с точки зрения стратегического менеджмента рекомендуется рассматривать существующую ситуацию. У некоторых компаний строительного комплекса стратегическая задача – выжить, кто-то планирует сохранить свои позиции, но вполне реальна цель вырасти на фоне слабеющих или уходящих с рынка конкурентов. В любом случае, только структурированное понимание будущих угроз и возможностей позволит в условиях неопределенности развития внешней среды сохранять управляемость компанией.

Глава I. Роль и место антикризисного управления в условиях развития рыночных отношений.

1.1. Сущность и содержание антикризисного управления.

Выступление любого предпринимателя в гражданском обороте связано с производением расчетов между экономическими партнерами, а значит, и с риском невыполнения обязательств по ним в срок. Законодательство о банкротстве предусматривает необходимые меры, направленные на то, чтобы риск кредиторов оказался наименьшим. В правовых актах различают предприятие-должника, несостоятельное предприятие, неплатежеспособное предприятие и предприятие-банкрота, выделяя при этом простую и злостную несостоятельность.

Среди должников принято различать *обычных* и *несостоятельных*. Для первых характерна *практическая (временная) неплатежеспособность*, которая вызвана отсутствием или недостатком денежных средств для расчетов с кредиторами на момент наступления сроков платежей, из-за того что должник, будучи кредитором в других правоотношениях, не получает удовлетворения своим требованиям. В этом случае обычному должнику его дебиторы должны больше, чем должен он сам, и поэтому он не может погасить кредиторскую задолженность и вынужден допускать просрочку своих платежей. Часто обычных должников именуют *временно*

неплатежеспособными предприятиями, а экономическое явление несостоятельности — *цепным банкротством*. В этом случае на дебитора должника может быть возложена субсидиарная ответственность по обязательствам предприятия-банкрота.



Для несостоятельных должников присуща *абсолютная (хроническая) неплатежеспособность*, когда при обычном ведении дела они не могут погасить срочные обязательства по причине недостатка имущества в своих активах.

Все существующие в законодательствах различных стран подходы к определению простой несостоятельности должника можно свести к двум вариантам, когда в основе признания должника банкротом предусматривается:

- 1) принцип неплатежеспособности — исходя из анализа встречных денежных потоков;
- 2) принцип неоплатности — исходя из соотношения активов и пассивов в балансе должника.

Не всякий несостоятельный должник именуется банкротом. К таковым относят тех, кто отказывается платить своим кредиторам вследствие разорения. Отсюда суть явления банкротства (от нем. — Bankrott) можно определить как несостоятельность, сопровождающуюся прекращением платежей по долговым обязательствам.

Вместе с тем в большинстве стран нормы, регулирующие уголовно-правовые вопросы, исключены из законодательства о несостоятельности и инкорпорированы в уголовные кодексы. Поэтому очень часто термины «несостоятельность» и «банкротство» употребляются как синонимы, в том числе и в российском законодательстве.

В зависимости от причин несостоятельности различают сознательное (подложное) и неумышленное (неосторожное) банкротство. Неосторожная несостоятельность именуется также простым банкротством, а подложная — злостным.

Злостное банкротство возникает в условиях чрезмерной обремененности долгами, когда руководитель прячет, уничтожает составные части имущества, заключает рискованные спекулятивные и явно убыточные сделки, продает товары по заниженным ценам, скрывает права других лиц или признает заведомо вымышленные права. Иногда, как, например, в германском законодательстве, в злостном банкротстве выделяют особо тяжкое.

В российском законодательстве о банкротстве выделены следующие разновидности злостного банкротства:

- *фиктивное банкротство* — заведомо ложное объявление руководителем или собственником предприятия, а равно и индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся им платежей или скидки с долгов, а равно и неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб (ст. 197 УК РФ); в этом случае должник несет перед кредиторами ответственность за ущерб, причиненный подачей заявления о банкротстве (ст.9 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»);

- *преднамеренное банкротство* — умышленное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия, совершенное его руководителем или собственником, а равно и индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее

крупный ущерб либо иные тяжкие последствия путем заключения заведомо невыгодных сделок, некомпетентного ведения дел, принятия на себя чужих долгов в качестве поручителя и иных действий, ведущих к невозможности удовлетворить требования кредиторов (ст. 196 УК РФ); в этом случае при недостаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов на учредителя должника или иных виновных лиц может возлагаться субсидиарная ответственность по обязательствам должника, а руководитель может быть привлечен к уголовной ответственности и (или) дисквалифицирован (ст. 10 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»);

При простом банкротстве должник по собственной небрежности не предполагает о приближении банкротства и легкомысленно вызывает его своими действиями. Такое состояние наступает, как правило, постепенно: вследствие сложившихся обстоятельств, некомпетентного управления руководством и неэффективной работы персонала.

А. Причины, обусловленные отрицательным воздействием внешних факторов

1) Экономические факторы:

- кризисное состояние экономики отрасли в целом, повсеместный спад и убыточность производства, с одной стороны, и ослабление функций государственного регулирования экономикой — с другой;
- акцент государственной политики на фискальной функции («брать») при слабом внимании к поощрительно-распределительной («давать»), повлекший за собой неэффективность налоговой политики государства, при которой непосильное налоговое бремя стало выступать антистимулом развития
- несовершенство и нестабильность финансово-кредитной политики, проявляющееся в высоком уровне процентных ставок и недоступности кредитов для большинства предприятий.

2) Социальные факторы:

- недостаток квалифицированных специалистов, проблемы с кадрами из-за отсутствия качественной целевой переподготовки;

- снижение рождаемости и повышение уровня смертности;
- бедность населения, обусловившая его низкую покупательную способность, что привело к снижению платежеспособного спроса покупателей.

3) *Информационные факторы:*

- отсутствие опыта антикризисного управления; практика зарубежных стран в этой области применима в России только лишь на 30%, а остальные знания необходимо добывать методом проб и ошибок;
- отсутствие качественной информации о рыночной конъюнктуре;
- неэффективность антикризисного регулирования.

4) *Рыночные факторы:*

- отсутствие адекватной рыночным условиям системы регулирования различных видов хозяйственной деятельности;
- неразвитость инфраструктуры бизнеса, которая должна была бы стимулировать развитие отечественного производства, создавать благоприятный климат для притока инвестиций и совершенную конкуренцию среди предприятий отрасли;
- функционирование на рынке предприятий-монополистов, влияющих на рост цен на все виды ресурсов, включая тарифы на энергоносители, транспортные перевозки, содержание социальных объектов;

- инфляция и процветание теневой экономики;

5) *Правовые факторы:*

- несовершенство и противоречивость законодательной базы в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности из-за отсутствия собственного опыта в этой области в существующих условиях;
- отсутствие законопослушания.

6) *Научно-технические факторы:*

- снижение научно-технического потенциала строительных предприятий из-за отсутствия средств на обеспечение его функционирования;

- недоступность источников информации о научно-технических достижениях.

Б. Причины, обусловленные отрицательным воздействием внутренних факторов.

1) Материально-технические:

- слабое материально-техническое обеспечение с высоким уровнем морального и физического износа основных фондов, отсутствие средств на их обновление, технологическая отсталость;

- дефицит оборотных средств и низкая их оборачиваемость;
- снижение эффективности использования материально-технических ресурсов и производственной мощности основных фондов.

2) Организационные факторы:

- неэффективность и нерациональность организации строительного производственного процесса, вызывающая необоснованно высокие его издержки; отсутствие финансовой прозрачности затрат, и как следствие невозможность ими управлять и неоправданно высокая себестоимость строительной продукции;

- применение консервативных методов управления, отсутствие системного подхода к управлению деятельностью строительного предприятия, а, следовательно, неясность стратегической перспективы ее развития и неумение предусмотреть неплатежеспособность в будущем (несостоятельность предприятия в этом случае рассматривается как следствие не только сопутствующих событий;

- заключение сделок сомнительной целесообразности (по причине личной заинтересованности в них руководства), которые приводят к утрате собственного капитала в обороте;

- сбои в поставке материальных ресурсов по причине ненадежности клиентуры предприятия, выражающейся в нарушении ими платежной дисциплины.

3) Социально-экономические факторы:

- лоскутная реструктуризация — дробление предприятий в ходе борьбы за передел собственности в руководящем звене в личных интересах без учета последствий для эффективности функционирования предприятий;
- манипулирование активами предприятия в результате искажения их текущей стоимости под воздействием инфляции и переоценок;
- слабый маркетинг;
- невосприимчивость деятельности строительных предприятий к инновациям; противодействие отдельных должных лиц инновационным мерам финансового оздоровления (например, реструктуризации); стремление использовать временные преимущества предприятия, предоставленные конкретной ситуацией, в ущерб остальным партнерам, что приводит к осложнению деловых отношений и процветанию нездоровой конкуренции;

1.2. Роль и функции антикризисного управления на предприятиях строительного комплекса.

Роль антикризисного управления как разновидности управления деятельностью строительного предприятия в целом велика. С переходом к рыночным отношениям потребность в его практическом применении возникла у строительных предприятий, пребывающих в состоянии хронической неплатежеспособности. Однако между потребностью и ее удовлетворением возникает пропасть. Это связано с наличием смежных неразрешенных проблем. Общими для всех предприятий являются следующие:

- недоверие к формальным методам и методике антикризисного управления, основанное на мнении, что бизнес — это умение «крутиться», ориентироваться в текущей обстановке;
- высокая подвижность внешней среды, вызванная колебаниями конъюнктуры и социально-политическими коллизиями, и как следствие — неуверенность в будущем;
- недостаток высококвалифицированных руководителей, незнание и неумение существующих руководителей грамотно управлять деятельностью

предприятия, так как их предшествующий опыт основывался на централизованном управлении;

- слабое техническое, несовершенное методическое и недостаточное информационное обеспечение антикризисного управления;
- необходимость дополнительных затрат на проведение специальных исследований, на диагностирование, прогнозирование и планирование, оплату труда специалистов, а также дополнительных затрат времени;
- низкий уровень культуры участников строительного рынка;
- несовершенство действующего законодательства, с одной стороны, и закононепослушание — с другой.

Как составная часть управления деятельностью строительного предприятия в целом антикризисное управление представляет собой систему элементов, схожих по содержанию с элементами системы управления предприятия в целом. В состав этих элементов входят следующие подсистемы:

- *целевая* — совокупность стратегических и тактических целей функционирования предприятия, достижение которых обеспечивается выпуском конкурентоспособной строительной продукции, ее компоненты: повышение качества продукции, ресурсосбережение, расширение рынка, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива, охрана окружающей среды;
- *функциональная* — разработка, организация и осуществление управленческого процесса, ее компоненты: маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческого решения, организация его выполнения, учет результатов, контроль хода выполнения, мотивация и регулирование выполнения решений;
- *обеспечивающая* — состав, уровень качества и организация обеспечения системы управления всем необходимым для ее нормального функционирования, ее компоненты;
- *внешняя среда* - факторы макро- и микросреды предприятия,

- инфраструктура отрасли, влияющие на содержание и качество управленческого решения;
- *управляющая* - совокупность требований к качеству управленческого решения и организация процесса управления персоналом по достижению целей и задач системы, ее компоненты: управление персоналом, социология и психология управления;
- *обратная связь* — различная информация, поступающая от исполнителей и потребителей к источнику принятия решения.

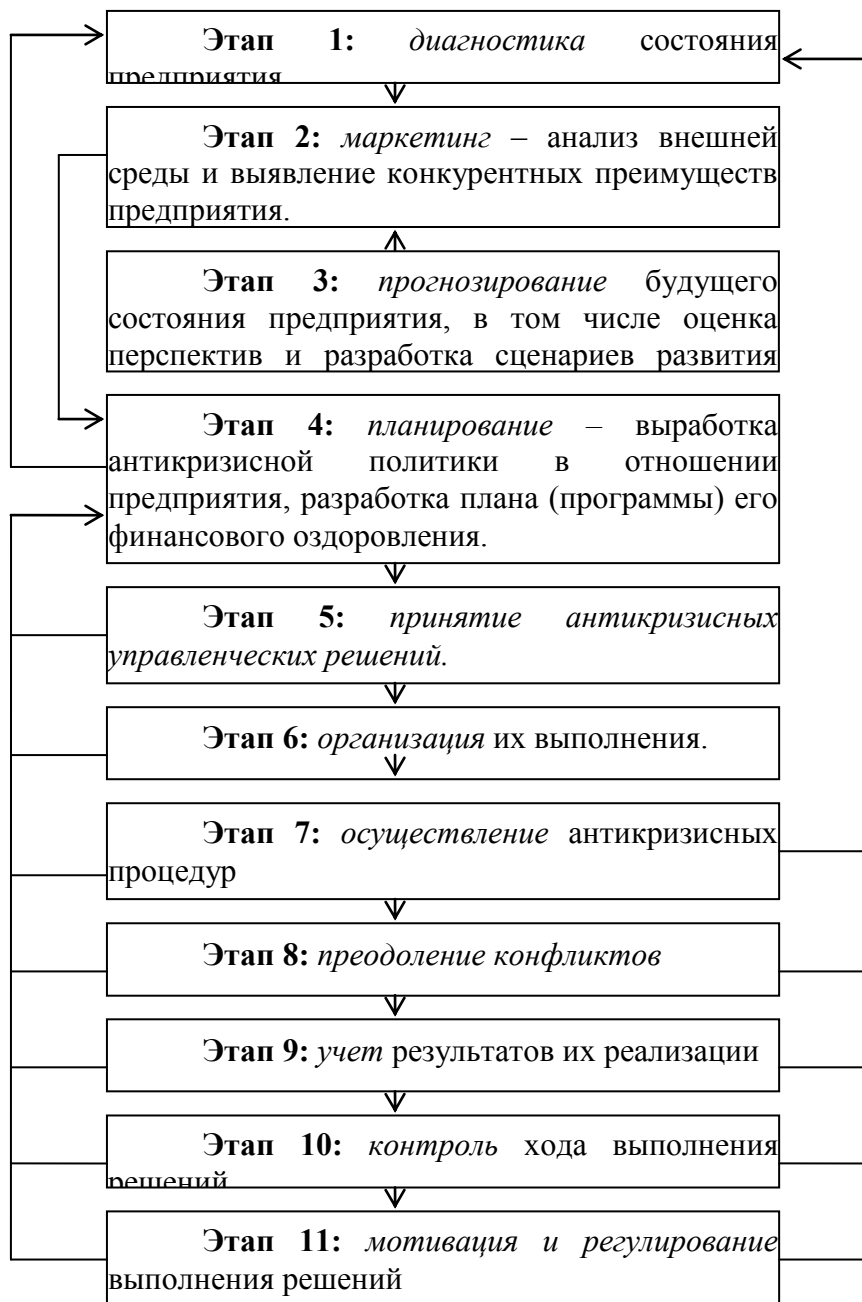


Рис. 1.1 Функциональная подсистема антикризисного управления.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) № 127 ФЗ от 26.10.2002 г. определяет досудебную санацию как меру по восстановлению платежеспособности должника, применяемую собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника — юридического лица, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства. На основе действующего законодательства можно сделать вывод о том, что мерой по восстановлению платежеспособности является финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, оказываемая как безвозмездно, так и с возвратом задолженности путем принятия на себя должником и иными лицами обязательств в пользу третьих лиц, предоставивших эту помощь.

Законом предусматривается возможность проведения досудебной санации за счет средств федерального, местного бюджетов или государственных внебюджетных фондов. Для реализации этого положения необходимы два условия:

во-первых, чтобы в соответствующих бюджетах были предусмотрены статьи расходов на эти цели;

во-вторых, условия проведения санации должны быть установлены в федеральном законе о федеральном бюджете.

В зарубежном законодательстве государственная поддержка (санация) рассматривается как несоответствующая принципам рыночной экономики, поскольку она означает прямое вмешательство в правила конкуренции и хозяйственную деятельность предприятия.

Особенностью действующего Закона является и то, что в нем не регламентируются ни порядок, ни сроки, ни ответственность участников, ни контроль за проведением процедуры досудебной санации. Участники процедуры определяют все существенные положения мер по восстановлению платежеспособности должника. Таким образом, Закон делает процесс досудебной санации практически бесконтрольным со стороны государственных органов.

Под антикризисным управлением деятельностью строительного предприятия понимается управление, которое направлено на вывод предприятия из возникшей кризисной ситуации, а также предотвращение ее в будущем. Высший уровень этого творчества проявляется и умении разрабатывать и своевременно применять профилактические меры против несостоятельности предприятия. Они представляют собой процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях деятельности предприятия.

Суть разработки и применения, профилактических мер сводится к следующему. В каждый конкретный момент развития строительного предприятия определяется набор задач, решение которых необходимо для достижения поставленных перед ним стратегических целей. Все задачи можно разделить на две группы; имеющие способ решения и не имеющие его.

Задачи 1-й группы включаются в соответствующие планы развития деятельности строительного предприятия. Задачи 2-й группы переходят разряд проблем. Их решение сводится к поиску новых подходов, методов и технологий, требуется реформа организации деятельности». Из всех проблем выбирают ключевые. Ключевые проблемы это такие проблемы, без решения которых цель стратегического развития предприятия не может быть достигнута, поэтому их называют еще стратегически важными проблемами.

Разрешение ключевых проблем возможно в двух направлениях: с помощью применения мер постепенного улучшения состояния предприятия и посредством реформирования его деятельности. Исходя из выбранной стратегии формулируются соответствующие политика и технология антикризисного управления.

Технология управления по результатам включает в себя следующие мероприятия:

- определение условий введения мер по антикризисному управлению;
- составление перечня наиболее пагубных для предприятия проблем;
- формулирование целей, на которые должны быть направлены усилия по организации работы по антикризисному управлению;

- разработка прогнозной структуры баланса предприятия и порядка перехода к ней в процессе антикризисного управления;
- распределение обязанностей и сфер ответственности среди представителей руководящего звена предприятия;
- расчет минимально допустимых потребностей в ресурсах всех видов для обеспечения эффективного функционирования предприятия в условиях кризиса;
- организация информационных потоков, обслуживающих систему антикризисного управления;
- выработка методов проведения антикризисных процедур и контроль за их реализацией;
- анализ возможных проблем по основным направлениям деятельности предприятия, вероятность возникновения которых высока, и разработка предупредительных мер по их решению;
- разработка примерных сценариев антикризисного управления для наиболее вероятных условий возникновения кризиса;
- выработка критериев активизации или ослабления антикризисного управления;
- достижение необходимой скорости принятия чрезвычайных мер;
- повышение качества исполнительской дисциплины;
- адекватность информации сложившейся потребности в ней;
- формирование антикризисных механизмов, обеспечивающих реализацию плана финансового оздоровления;
- определение даты окончания действия чрезвычайных мер.

Для успешной реализации профилактических мер на строительном предприятии необходимо соблюдение следующих условий:

- формирование у руководящего звена определенного уровня знаний и практических навыков финансового менеджмента;

- разработка эффективных стратегических бизнес-планов развития предприятий, объединенных в комплексную программу экономического развития отрасли;
- оснащение ведущих предприятий отрасли передовыми программными продуктами.

Бескризисное функционирование строительного предприятия в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры требует мгновенной реакции руководителя при появлении любого негативного симптома в состоянии подведомственного ему хозяйствующего субъекта. С этой целью разумно иметь банк профилактических мер, рекомендуемых к применению в конкретных обстоятельствах.

Все профилактические меры по степени их важности и в зависимости от требуемой срочности их проведения можно объединить в три группы: косметические, экстренные и чрезвычайные. Среди таких мер могут быть следующие:

- инновационное реформирование, т.е. повышение восприимчивости деятельности строительного предприятия к использованию инноваций привлечение инвестиций под прибыльные проекты (для повышения привлекательности деятельности предприятия для инвесторов следует сделать «прозрачными» состояние его материальных и финансовых ресурсов, распределение и применение собственности);

- умелое проведение стратегического и финансового менеджмента, включающего в себя, во-первых, управление финансовыми потоками, оптимизацию расчетов с поставщиками, переход предоплате расчетов с покупателями (заказчиками), регулирование денежной составляющей выручки от реализации продукции, целевое использование выручки на погашение обязательств, допустимое отвлечение средств из производства в размере, не превышающем сумму чистой прибыли, а во-вторых, эмиссию ценных бумаг, уменьшение или полный отказ выплат доходов (дивидендов) участникам;

- факторинг — уступка банку или факторинговой компании права на истребование дебиторской задолженности; договор-цессия, которому предприятие уступает свое требование к дебиторам банку в качестве обеспечения возврата кредита;

- лизинг;

- сокращение расходов на содержание объектов жилищно-коммунального хозяйства или передача их в муниципальную собственность;

- прекращение убыточных видов деятельности;

- создание эффективной системы управления предприятием;

- внедрение прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использование вторичного сырья;

- непрерывное обучение руководящего состава предприятия;

- реструктуризация предприятия — структурная перестройка заключающаяся в выделении бизнеса на основе разделения, присоединения и ликвидации структурных подразделений предприятия, а также смены собственников; различают добровольную (принудительную) реструктуризацию; консолидация как период постреструктуризации — объединение разобщенных самостоятельных и полусамостоятельных структур в холдинг, который позволяет аккумулировать товарные финансовые потоки, упорядочить ценообразование, повысить имидж осуществляемой деятельности; разумное объединение добывающих и перерабатывающих мощностей (в этом случае развитие первого предприятия подчинено запросам второго, при этой достигаются необходимые пропорции в отраслевой структуре экономики); формирование комплексной информационной системы повышение конкурентоспособности продукции;

- разработка методик по диагностированию деятельности предприятия;

- управление запасами при минимуме оборотных средств;

- распространение передового опыта;

- развитие форм экономического сотрудничества в деловом мире, создание технополюсов;

- сокращение производственного цикла и цикла обращения.

Таким образом, профилактика деятельности строительного предприятия является одним из важнейших аспектов антикризисного управления, так как позволяет предупредить кризис либо смягчить его, мобилизовав все имеющиеся ресурсы. Для того чтобы профилактика кризисов была эффективной, большое значение имеет система контроля и обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации.

Глава II. Анализ финансового состояния и исследуемой проблемы

II.1. Характеристика и общие сведения об организации.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Шанс» начало работу на рынке строительных услуг Москвы и Подмосковья с января 2000 года. За весь период работы зарекомендовала себя как надежная и стабильная организация, о чем свидетельствуют отзывы Заказчиков и Глав Администраций территориальных образований, где велось строительство. Стратегическим направлением деятельности компании было выбрано строительство современных, благоустроенных жилых домов.

В настоящее время штат ООО «Шанс» насчитывает более 10 инженерно-технических работников и более 90 рабочих строителей. Наличие собственного производственно-складского комплекса с железнодорожной веткой, средств механизации, инвентарной опалубки для монолитного строительства, позволяют поддерживать конкурентно способный уровень цен на рынке строительных услуг.

Строительная компания ООО «Шанс» занимается строительством:

- Многоэтажных монолитно-кирпичных домов.
- Кирпично-панельных домов.
- Зданий административного и производственного назначения.
- Офисных центров.

Управление Обществом с ограниченной ответственностью «Шанс» осуществляется на базе смешанной (линейно-функциональной) организационной структуры управления.

Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Шанс» и их динамика за 2009-2010 годы представлены в таблице 2.1. и на рисунке 2.1.

Таблица 2.1.

Показатель (тыс. руб.)	2009 г.	2010 г.
валюта баланса	224080	388945
выручка	240741	424289
чистая прибыль	-173	4627

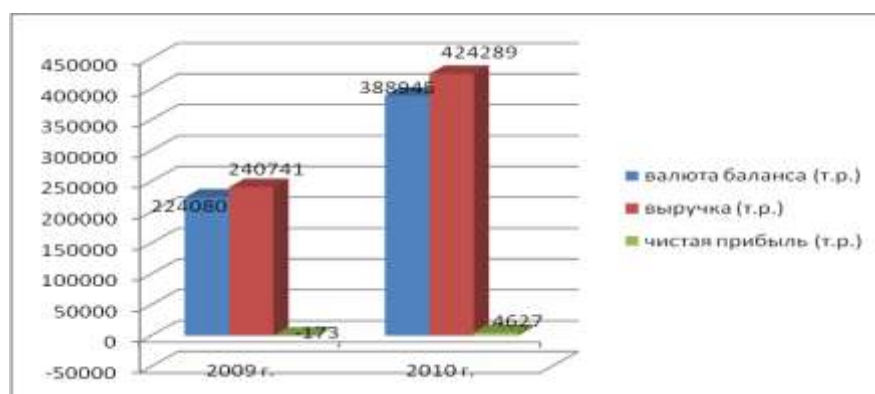


Рис.2. 1. Динамика финансово-экономических показателей ООО «Шанс»

Между отдельными подразделениями ООО «Шанс» существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи.

При данной структуре линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб (планово-экономического отдела, бухгалтерии, отдела кадров), которые выполняют возложенные на них функции.

Генеральному директору ООО «Шанс» подчиняются все начальники отделов, цехов, а также обслуживающий персонал (низший уровень управления). Каждому руководителю среднего звена подчиняются специалисты, они обеспечивают квалификационное управление производством и выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений.

II.2. Анализ финансового состояния организации

Анализ обеспеченности собственными средствами

Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат, собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой показателей. Данную группу показателей также называют показателями структуры капитала и платежеспособности или коэффициентами управления источниками средств. Сгруппируем данные из баланса в табличную форму (табл. 2.1.) и построим график (рисунок 2.2.)

Таблица 2.2.

Показателей типов финансовой устойчивости			
Показатели	Отчетный период		
	01.01.09	01.01.10	31.12.10
Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами	10,00	963,00	511,00
Обеспеченность запасов собственными и долгосрочными заемными средствами	10,00	963,00	511,00
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	10,00	1621,00	2115,00

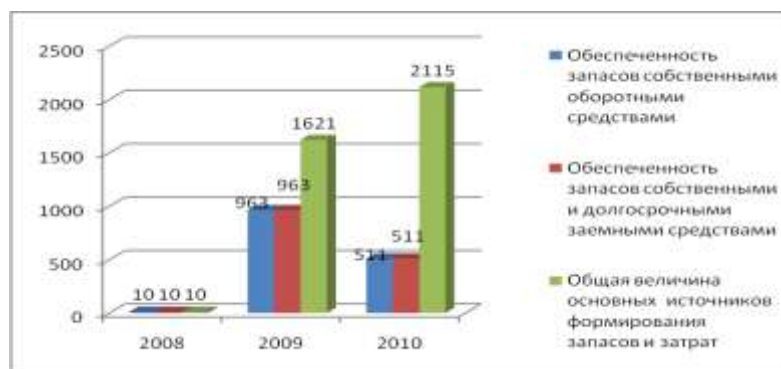


Рисунок 2.2. Динамика показателей финансовой устойчивости

Динамика показывает, что предприятие имеет абсолютную финансовую устойчивость. Такой тип финансовой устойчивости характеризуется тем, что все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов. Но в данной ситуации

показатели не отражают реальной картины. Считается, что она вряд ли может рассматриваться как идеальная, поскольку означает, что руководство компании не умеет, не желает, или не имеет возможности использовать внешние источники средств для основной деятельности. Хотя в нашей ситуации это утверждение не применимо, так как организации для ее функционирования вполне может существовать при условии наличия стабильных заказов на ее услуги.

Анализ ликвидности, платежеспособности и кредитоспособности

Устойчивое финансовое положение предприятия является важнейшим фактором его страхования от возможного банкротства. С этих позиций важно знать, насколько платежеспособно предприятие и какова степень ликвидности его активов. Коэффициенты платежеспособности и ликвидности отражают способность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства. Основные из них представлены в таблице 2.3, а их динамика изображена на рисунке 2.3.

Таблица 2.3.

Показатели	Отчетный период		
	01.01.09	01.01.10	31.12.10
Величина собственных оборотных средств (функционирующий капитал)	10,00	1303,00	2051,00
Маневренность собственных оборотных средств (более 0,5)	0,00	0,84	0,68
Коэффициент автономии (независимости) (более 0,6)	1,00	0,19	0,37
Коэффициент текущей ликвидности (более 2)	-	1,22	1,56
Коэффициент срочной ликвидности (более 1)	-	1,16	1,14
Коэффициент абсолютной ликвидности (более 0,2)	-	0,19	0,38
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (более 0,1)	1,00	0,18	0,36
Доля производственных запасов в текущих активах	0,00	0,05	0,27
Коэффициент покрытия запасов (более 1)	-	5,77	2,37
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (менее 1)	0,00	4,19	1,73

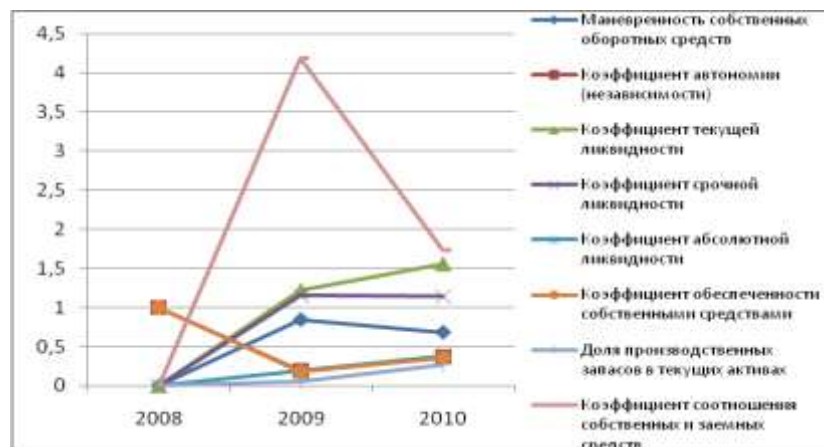


Рисунок 2.3. Динамика показателей ликвидности, платежеспособности и кредитоспособности

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств показывает, какая часть объема собственных оборотных средств приходится на наиболее мобильную составляющую текущих активов - денежные средства. Значение показателя не опускается ниже верхней границы, следовательно у организации есть хорошая возможность финансового маневра. Уменьшение этого коэффициента указывает на возможное замедление погашения дебиторской задолженности, в нашей ситуации снижение данного показателя вызвано увеличением нераспределенной прибыли и снижением количества заказов, учитывая относительную сезонность услуг, а следовательно и денежных поступлений.

Коэффициент автономии имеет практически на всем протяжении существования организации значение ниже нормативного, хотя это и должно указывать на зависимость от заемного капитала, но учитывая что большую часть составляет дебиторская задолженность от заказчиков и поставщиков, а так же материальные затраты, то можно утверждать, что предприятие не зависит от заемного капитала.

Показатели коэффициентов ликвидности находятся в пределах допустимых значений. А динамика их изменения так же связана с теми же факторами, что и показателей автономии и большой долей авансовых платежей, которые тяжело перекрываются выполнением. При необходимости,

не смотря на значения показателей, организация с трудом сможет покрыть свои обязательства.

Коэффициент обеспечения материальных запасов собственными средствами и коэффициент покрытия запасов выше нормативного значения, а следовательно запасы формируются за счет собственных средств и показывает, что организация финансово устойчива. Но динамика снижения этих показателя еще раз указывает на большое количество запасов. А превосходство коэффициента покрытия запасов свидетельствует о предпочтении фирмы авансовым платежам и переходу зависимости от них.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств показывает, что организация зависима от внешних источников, а точнее по большей части имеется задолженность перед поставщиками и подрядчиками, но динамика снижения показателя является положительной.

Анализ показателей финансовой устойчивости и стабильности

Проведем расчеты согласно и внесем данные в таблицу 2.4. Схематично динамику изменения показателей представим в виде рисунка 2.4

Таблица 2.4.

Показатели	Отчетный период		
	01.01.09	01.01.10	31.12.10
Коэффициент автономии (более 0,6)	1	0,19	0,37
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (менее 1)	0	4,19	0,73
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	-	-	-
Маневренность собственных оборотных средств(более 0,5)	0,7	0,84	0,68
Коэффициент соотношения внеоборотных активов и собственного капитала(более 0,5)	0,05	0,07	0,04
Коэффициент финансовой зависимости (менее 0,4)	0,06	0,81	0,63

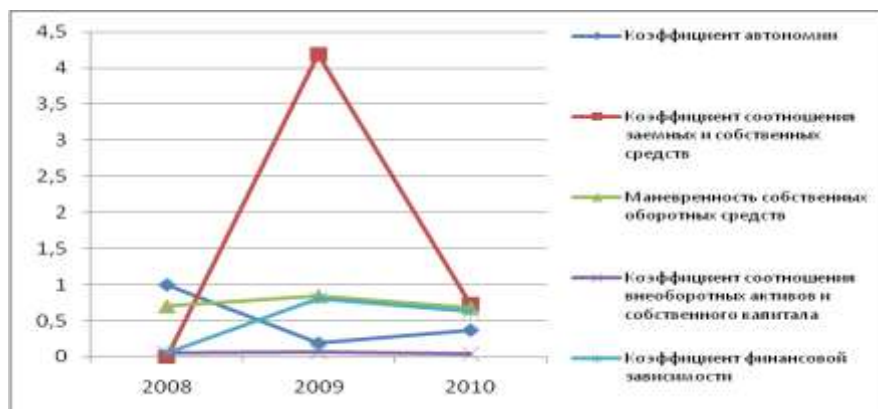


Рисунок 2.4. Динамика показателей финансовой устойчивости

Анализ показателей рентабельности

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Показатели рентабельности являются важными характеристиками факторной среды формирования прибыли (дохода) предприятия. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия (таблица 2.5., рисунок 2.5) При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Таблица 2.5.

Показатели	Отчетный период		
	01.01.2009	01.01.2010	31.12.2010
Рентабельность продаж	0,16	0,04	0,05
Рентабельность основной деятельности	0,2	0,04	0,05
Рентабельность основного капитала	0,99	0,42	0,54
Период окупаемости собственного капитала	1,01	2,38	1,85
Рентабельность всего капитала организации	0,34	0,21	0,29

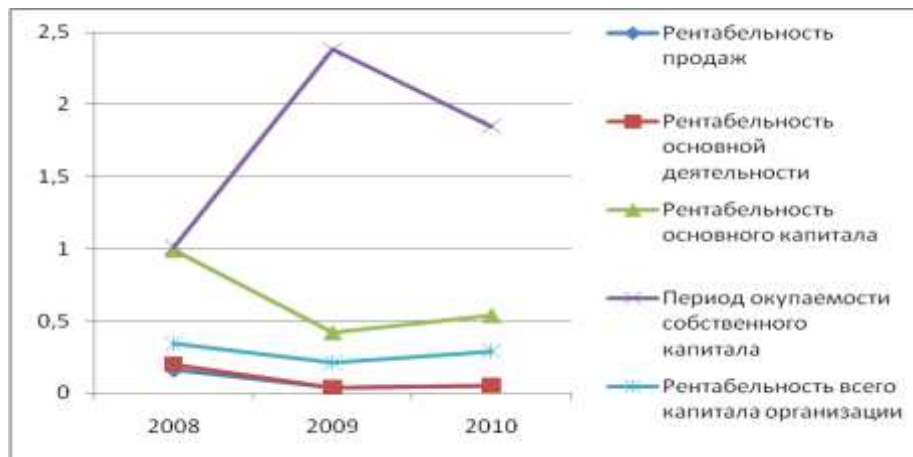


Рисунок 2.5. Динамика показателей рентабельности

Рентабельность продаж в динамике показывает отрицательную тенденцию. Это происходит поскольку себестоимость и выручка изменяются не пропорционально, хотя четко пропорция и не должна проявляться, так как цена на работу и материалы, зачастую, является договорной. Но несмотря на это показатели в начале существования организации выше чем на конец анализируемого периода. Так как значение этого показателя отражает результаты работы заместителя директора по коммерческим вопросам, а в нашем случае генерального директора, то на этот факт следует обратить особое внимание. К нему я вернусь позже.

В динамике рентабельности основной деятельности видно, что на 1 руб. затрат прибыль снижается. Следовательно деятельности организации становится не эффективной. Это отражает деятельность главного инженера.

Динамика изменения показателей рентабельности основного капитала показывает, что эффективность использования капитала падает. А следовательно прибыль используется не на развитие организации. Что в свою очередь влечет к увеличению период окупаемости собственного капитала.

Рентабельность всего капитала предприятия характеризует деятельность директора предприятия и главного бухгалтера, а динамика показателя отражает их не эффективную деятельность.

Показатели деловой активности

Об эффективности использования предприятием своих средств судят по различным показателям деловой активности. Данную группу

показателей еще называют показателями оценки оборачиваемости активов, коэффициентами использования активов или коэффициентами управления активами. Показатели деловой активности позволяют оценить финансовое положение предприятия с точки зрения платежеспособности: каков производственный потенциал предприятия, эффективно ли используется собственный капитал и трудовые ресурсы, как использует предприятие свои активы для получения доходов и прибыли. Ниже, в таблице 2.6. и на рисунке 2.6 представлена динамика их изменения.

Таблица 2.6.

Показатели	Отчетный период		
	01.01.2009	01.01.2010	31.12.2010
Общая оборачиваемость капитала	2,07	4,96	5,8
Оборачиваемость оборотных активов	2,09	5,04	5,88
Оборачиваемость материальных запасов	25,93	12,65	16,78
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,91	13,27	12
Продолжительность оборота дебиторской задолженности в днях	123,7	27,13	29,99
Оборачиваемость кредиторской задолженности в	171,05	61,29	51,47
Фондоотдача основных средств	288,02	339,47	412,32
Оборачиваемость собственного капитала	8	14,45	15,85

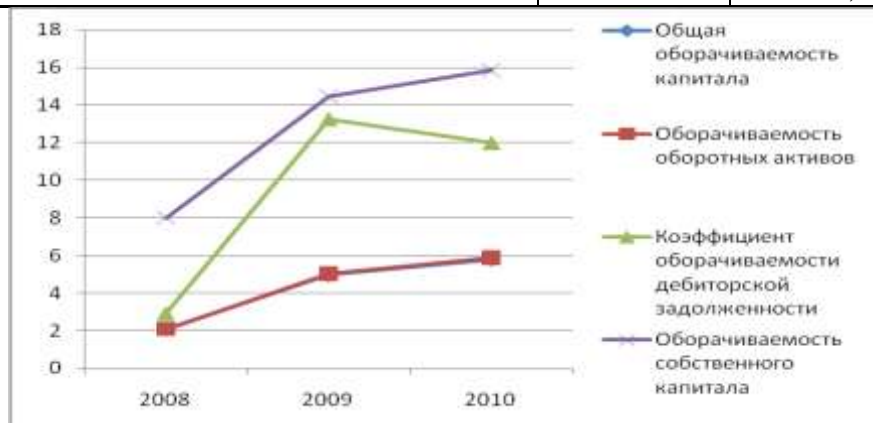


Рисунок 2.6. Динамика показателей деловой активности

Общая оборачиваемость капитала и оборачиваемость оборотных активов в динамике за последние три периода является положительной тенденцией. Но в нашей ситуации это, больше, связано с увеличением затрат, которые, как видно из расчетов выше, не приносит соответствующей прибыли.

Оборачиваемость материальных запасов так же связано с тем, что при заключение договоров и составление смет, материалы включаются по цене закупки. Что не дает организации получать хорошую прибыль.

Оборачиваемость собственного капитала в динамике отражает увеличение скорости оборачиваемости собственного капитала организации, что свидетельствует об активности использования денежных средств. А небольшое снижение в последнем периоде может быть связано с зависимостью выполнения работ от времени года.

II.3. Анализ исследуемой проблемы. Разработка и обоснование выбора стратегии развития

В процессе стратегического планирования на основе выбранной высшим руководством стратегии разрабатывается генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения стратегических целей.

Стратегии имеют отличительные черты:

- 1) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием; он заканчивается установлением дерева целей, набором общих направлений действий, обеспечивающих развитие и укрепление позиций предприятия;
- 2) сформулированная стратегия используется для разработки стратегических планов;
- 3) в процессе разработки стратегии из-за неполной информации об альтернативах нельзя предвидеть все возможности, которые выявляются при составлении проекта конкретных мероприятий;
- 4) появление альтернатив в процессе поиска решений может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора и вызвать необходимость корректировки принятой стратегии;

5) ориентиры (показатели, характеристики цели) и стратегия находятся во взаимосвязи, так как стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры предприятия изменятся. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри предприятия, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры;

6) необходимость в конкретной стратегии отпадает, как только реальный ход развития приведет предприятие к желаемым событиям.

Необходимость в формулировании стратегии возникает тогда, когда во внешней среде предприятия происходят быстрые и не связанные одно с другим изменения, вызванные насыщением традиционных рынков сбыта, технологическими открытиями, неожиданной атакой конкурентов.

Специалисты утверждают, что стратегия – сложный и потенциально эффективный инструмент, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющимся условиям.

Таким образом, организации ООО «Шанс» необходимо обратить первостепенное внимание на разработку пакета стратегий как инструмента эффективного развития предприятия в долгосрочной перспективе. В состав пакета стратегий предлагаем включить основополагающие стратегии: **финансовую, кадровую, инновационную и маркетинговую.**

В задачи финансовой стратегии входят эффективное управление текущими финансовыми и материальными ресурсами фирмы, прогноз финансового состояния предприятия на предстоящий период, обеспечение его платежеспособности и финансовой устойчивости.

В задачи инновационной стратегии входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением

имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Кадровая стратегия обеспечит решение проблемы эффективного управления персоналом, внедрения новых форм стимулирования и мотивации работников организации, оценки эффективности их деятельности, развития персонала и каждого сотрудника в отдельности.

Маркетинговая стратегия организации решает вопросы сбыта имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и конкурентоспособных цен, создания комплекса маркетинга и проведения маркетинговых исследований.

По характеру мероприятий можно выделить два наиболее распространенных вида стратегии, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых тактических программ, получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегательных мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных со строительным производством, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая стратегия применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств. Защитная стратегия предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Для наступательной стратегии характерно применение не столько оперативных, сколько мероприятий, направленных на дальнейшее развитие. В этом случае наряду с экономными, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта,

политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

Поскольку рыночная ситуация нестабильна и существует риск усугубления кризиса, на первых порах следует ожидать продолжения снижения платежеспособного спроса, что не замедлит отразиться на выручке. Вместе с этим по прогнозам аналитиков к концу 2011 антикризисные государственные программы дадут свой результат, оживится ипотечное кредитование, благодаря более выгодным предложениям банков. В итоге можно ожидать роста спрос на строительную продукцию.

Исходя из вышеописанной рыночной ситуации, руководство ООО «Шанс» разработало стратегию устойчивого развития предприятия рассчитанный на два года. Первый этап выпадает на 2011 год, поэтому главной его целью станет удержание текущих позиций, минимизация потерь и накопление сил (формирование финансового «плацдарма»). Вторая фаза преобразований начнется в 2012. Её основной целью станет расширение, посредством обновления основных фондов, диверсификации и охвата новых рынков, маркетинговым стимулирования спроса.

Первый этап включает (защитная стратегия):

1. Продажу части основных средств;
2. Сокращение дебиторской задолженности за счет применения факторинговых сделок;
3. Конверсия краткосрочной задолженности в долгосрочную;
4. Сдача в аренду складских помещений;

Второй этап включает (наступательная):

1. Стимулирование спроса на основном рынке сбыта;
2. Диверсификация деятельности;
3. Вложения в ценные бумаги;
4. Обновление основных фондов.

Глава III. Внедрение и оценка эффективности антикризисной стратегии

III.1. Защитная антикризисная стратегия

Продажа части основных средств

В случае наступления второй волны кризиса, организации придется столкнуться с резким падением платежеспособного спроса на основном рынке сбыта, и соответственно со снижением объемов работ. В этом случае будет целесообразно продать часть объектов основных средств, которые не будут востребованы в краткосрочной перспективе.

Таковыми могут оказаться устаревшие (физически и технологически) основные средства, стоящие на балансе ООО «Шанс» на сумму 44 109 тыс. руб. Следует обратить внимание, что степень износа данных основных средств составляет более 50%.

За счет полученных денежных средств необходимо сократить краткосрочную кредиторскую задолженность.

Деньги поступают на расчетный счет предприятия.

Предприятие оплачивает первостепенные долги – это задолженность по налогам и сборам, задолженность перед государственными внебюджетными фондами, а также частично погашает задолженность перед персоналом организации и прочими кредиторами в общей сумме 41 109 тыс. рублей.

Изменение структуры баланса после данного мероприятия в табл. 2.7:

Таблица 2.7

Статья	Код строки	Начало 2011	Конец 2011	Изменение
АКТИВ				
Основные средства	120	173 105	128 305	- 44 109
Денежные средства	260	6 942	9 942	+3 000
ПАССИВ				
Задолженность перед персоналом организации	622	4 238	0	- 4 238
Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	644	0	- 644

Задолженность по налогам и сборам	624	6 227	0	- 6 227
прочие кредиторы	625	164 774	134 774	-30 000

Сокращение дебиторской задолженности за счет применения факторинговых сделок.

Дебиторская задолженность предприятия означает кредитование им своих потребителей и клиентов, причем часто против воли кредитора. В результате предприятие вынуждено часть средств инвестировать в эту задолженность. Такие инвестиции рассчитываются на основе недополученной выручки.

Существует целый ряд мероприятий по сокращению дебиторской задолженности, которые условно можно объединить в несколько групп:

- контроль за состоянием расчетов с покупателями, выбор деловых партнеров и оптимальной схемы взаимоотношений с ними.

Сюда можно включить оценку деловой репутации, масштаба и степени влияния потенциальных и уже существующих партнеров и возможных последствий их смены; оценку условий, в которых работают эти партнеры, анализ финансового состояния клиентов. Также сюда можно включить предложения по ведению подробной дебиторской бухгалтерии по счетам клиентов:

- ориентация на более широкий круг потребителей с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими дебиторами;

- контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей, так как значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и привлечения дополнительно дорогостоящих источников финансирования;

- обращение к принудительному взысканию долгов в зависимости от размера задолженности и схемы взаиморасчетов между партнерами;

Если на каком-либо из этапов осуществления проекта дебиторская задолженность погашается (уменьшается), либо сокращается ее средний срок, то это означает деинвестирование, то есть высвобождение средств, что должно

отразиться на денежном потоке, а следовательно, и повысить ликвидность активов предприятия.

Одним из методов сокращения дебиторской задолженности предприятия является возникновение между продавцом и покупателем посредника - фактора, который приобретает за определенный комиссионный процент обязательства по поставкам в обмен на немедленную полную или частичную выплату денег.

Факторинговые операции - это покупка банком или специализированной компанией требований поставщика к покупателю и их инкассация за определенное вознаграждение.

Суть операции факторинга заключается в том, что банк (факторинговая фирма) поставщика получив денежные требования последнего, перечисляет основную часть долга (80-90%), не дожидаясь поступления денег от покупателя. Зарегистрированные 10-20% стоимости отгрузки не выплачиваются клиенту, а бронируются на отдельном счете на случай претензии в его адрес от покупателя по качеству продукции, ее цене и т.п., а также для окончательного расчета с факторинговой компанией. По поступлении денег от покупателя факторинговая компания производит окончательный расчет с поставщиком, удерживая из его выручки комиссионное вознаграждение и проценты за кредит, предоставленный на срок от оплаты требования поставщика до поступления денег от покупателя.

Эффект операций факторинга состоит в том, что поставщик освобождается от риска неплатежа, заранее реализует долговые требования, упрощает структуру дебиторской задолженности и экономит расходы на содержание аппарата по контролю за платежной дисциплиной покупателей. Факторинг способствует ускорению оборачиваемости капитала и повышению нормы прибыли.

Этапы факторинга:

1. Поставка товара (оказание услуги) на условиях отсрочки платежа.

2. Уступка права требования долга по поставке Банку (передача документов по поставке).
3. Выплата финансирования (до 90% от суммы поставки).
4. Оплата поставленного товара покупателем.
5. Выплата остатка средств (от 10%, после оплаты покупателем) за минусом комиссии.

Предприятие, имея дебиторскую задолженность, несет потери. Мероприятие предполагает уменьшение дебиторской задолженности только за счет основного дебитора на 30 000 тыс. руб., что приведет к уменьшению периода оборачиваемости дебиторской задолженности и увеличению прибыли.

Одним из крупнейших дебиторов ООО «Шанс» является основной заказчик ЗАО «СпецСтрой», долг на конец 2010 года достиг 30 000 тыс. руб.

ООО «Шанс» заключает с «Промстройбанком» факторинговую сделку. Стоимость сделки составляет 10% от суммы задолженности. Через месяц после заключения договора банк выплачивает 40% всей задолженности, затем ещё через месяц 40%, что составляет первоначальную выплату. Оставшуюся сумму за вычетом стоимости факторинговой сделки фактор выплачивает после получения денег от дебитора.

Расчет представлен в табл. 2.8:

Таблица 2.8

	Поступление денежный средств	месяцы						Итого:
		1	2	3	4	5	6	
Первоначальный платеж – 80% от суммы задолженности	27 000 тыс. руб.		13500 тыс. руб.	13500 тыс. руб.				27 000 тыс. руб.
- 10% вознаграждение фактора	1 500 тыс. руб.						1 500 тыс. руб.	
-10% оставшаяся часть долга	1 500 тыс. руб.						1 500 тыс. руб.	1 500 тыс. руб.
Итого:	30 000 тыс. руб.						3 000 тыс. руб.	28 500 тыс. руб.

Из всей дебиторской задолженности основную часть составляла дебиторская задолженность одного заказчика. Благодаря факторинговой сделке предприятие уже через месяц получило часть долга, а через 6 месяцев уже погасило дебиторскую задолженность заказчика. На стоимость факторинговой сделки уменьшается нераспределенная прибыль организации. В последствии предприятие будет внимательно относиться к возрастанию дебиторской задолженности и недобросовестным заказчикам, которые задерживают платежи.

Изменение структуры баланса после данного мероприятия в табл. 2.9

Таблица 2.9

Статья	Код строки	Начало 2011	Конец 2011	Изменение
АКТИВ				
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	66 394	36 394	-30 000
Денежные средства	260	6 942	35 442	+28500
ПАССИВ				
Нераспределенная прибыль	470	5 013	3 513	-1 500

Сдача в аренду складского помещения

После анализа основных средств нашей организации включающих земельные участки, здания, машины и оборудование, выяснилось, что имеется 4 складских помещения. Площадь трех складов по 270 м² используются на всю мощность, четвертый склад, площадью 300 м² не используется в производстве вовсе, т. к. заставлен старым оборудованием. Это оборудование можно продать на запасные части. Учитывая данный факт, то для более эффективного использования занимаемой площади было бы целесообразно сдать его в аренду. Балансовая стоимость склада 7 800 тыс. руб.

Проанализировав рынок недвижимости, выяснилось, что в среднем стоимость аренды 1 м² составляет 2 000 руб.

Соответственно, прибыль в год, от сдачи в аренду, будет составлять:

$$ПР = 300 \text{ кв.м.} * 2\,000 \text{ руб. за 1 кв.м.} * 12 \text{ мес.} = 7\,200 \text{ тыс. руб.}$$

Сравним показатели отчетного периода и после применения данного мероприятия. Результаты сведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Статья	Код строки	На начало 2011	На конец 2011	Изменение
АКТИВ				0
Основные средства	120	173 105	165 305	-7 800
Доходные вложения в материальные ценности	135	0	7 800	+7 800

Планируемые изменения в выручке и прибыли (при неизменных расходах) приведены в таблице в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Показатели	Начало 2011	Конец 2011
Прочие доходы	10 105 т.р.	17 305 т.р.

Из таблицы мы видим, что планируемая прибыль (от прочих видов деятельности) выросла на 58% по сравнению с периодом, до введения мероприятия.

Конверсия краткосрочной кредиторской задолженности в долгосрочную

ООО «Шанс» на начало 2011 года имела краткосрочную кредиторскую задолженность в виде займов и кредитов в размере 82 000 тыс. рублей. В 2011 планируется повысить платежеспособность предприятия и не допустить дальнейшее снижение экономических показателей и возможность банкротства.

Финансист предлагает произвести конверсию краткосрочной кредиторской задолженности (займы и кредиты) в долгосрочную, тем самым отодвинув срок погашения долга. Поскольку переводение краткосрочной задолженности в долгосрочную улучшает показатели ликвидности компании, существуют определенные критерии, только при выполнении которых

считается, что долг будет рефинансироваться и переводиться в раздел долгосрочной задолженности. Таких критериев два:

1. компания должна иметь намерение рефинансировать краткосрочное обязательство на долгосрочной основе;
2. компания должна продемонстрировать способность рефинансировать задолженность:
 - а) либо начав действительное рефинансирование до даты выпуска финансовой отчетности;
 - б) либо путем заключения соглашения о рефинансировании, которое определяет процесс рефинансирования и его условия.

Предприятие-должник составляет договор с кредитором, где отмечаются все условия сделки. Финансовый договор, лежащий в основе переклассификации краткосрочного обязательства в долгосрочное, должен отвечать следующим требованиям:

- Соглашение не может быть прервано ни одной из участвующих в нем сторон (за исключением случая его невыполнения компанией-должником).
- Срок действия соглашения должен составлять не меньше одного года или одного операционного цикла со дня выпуска балансового отчета компании (в зависимости от того, какой из них дольше).
- На дату балансового отчета не должно иметь место нарушение соглашения о размещении задолженности со стороны компании-должника (или, если нарушение имело место, должен быть получен официальный отказ кредитора от претензий, связанных с нарушением).
- Кредитор должен показать свою финансовую состоятельность выполнить данное соглашение.

Генеральный директор ООО «Шанс» проводит переговоры с кредитором и им удается договориться о переводе порядка 50% долга перед ОАО КБ «СтройКредит» в долгосрочную задолженность при уплате дополнительных 5% с суммы долга. Задолженность перед ОАО КБ «Стройкредит» на данный момент составляет 82 000 тыс. рублей. 40 000 тыс. рублей переводится в

долгосрочную задолженность на срок 3 года. На сумму 2 000 тыс. рублей (5%) уменьшается нераспределенная прибыль. Краткосрочная кредиторская задолженность в виде займов и кредитов сокращается с 82 000 тыс. рублей до 42 000 тыс. рублей.

Изменение структуры баланса после данного мероприятия в табл. 3.12

Таблица 2.12

Статья	Код строки	Начало 2011	Конец 2011	Изменение
АКТИВ				
Денежные средства	260	6 942	4 942	- 2000
ПАССИВ				
Нераспределенная прибыль	470	5 013	3 013	- 2000
Займы и кредиты (долгосрочные)	510	0	40 000	+40 000
Займы и кредиты (краткосрочные)	610	82 000	42 000	-40 000

Изменение экономических показателей после проведения первого этапа мероприятий.

Анализ деловой активности строительного предприятия (таблица 2.13 и рисунок 2.7)

Таблица 2.13

Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Производительность труда или выработка на одного работника (П)	3 533,7	4 205,9
Фондоотдача (Ф)	247	260
Оборачиваемость запасов в оборотах (Оз)	16	14
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях (Ок)	51	54
Оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах Одеб.	12	18
Оборачиваемость собственного капитала Окап	15,8	17,1

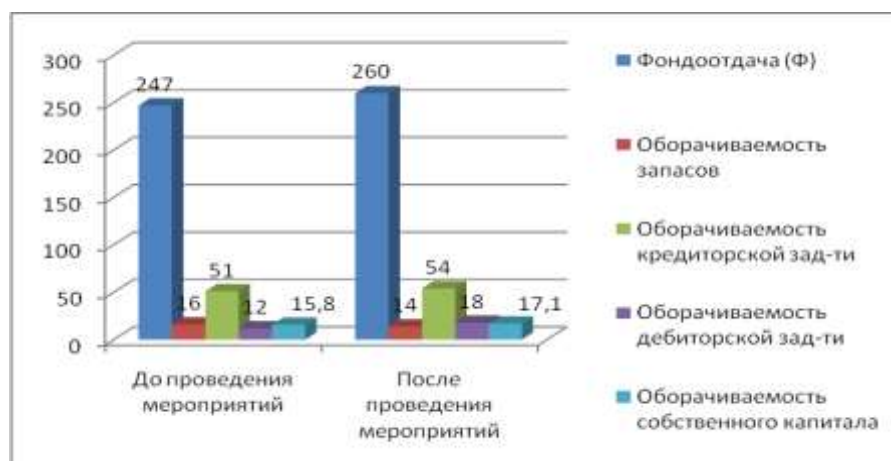


Рисунок 2.7. Динамика изменения показателей деловой активности
Анализ рентабельности строительного предприятия (таблица 2.14 и рисунок 2.8)

Таблица 2.14

Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Рентабельность продаж (Рп.)*100%	0,05	0,09
Рентабельность собственного капитала (Ркап.)	0,11	0,18
Период окупаемости собственного капитала (Пск.)	1,85	1,2
Прибыльность продаж(Ппр.)	1,1	1,83
Коэффициент производственной себестоимости(Кпс)	0,94	0,90

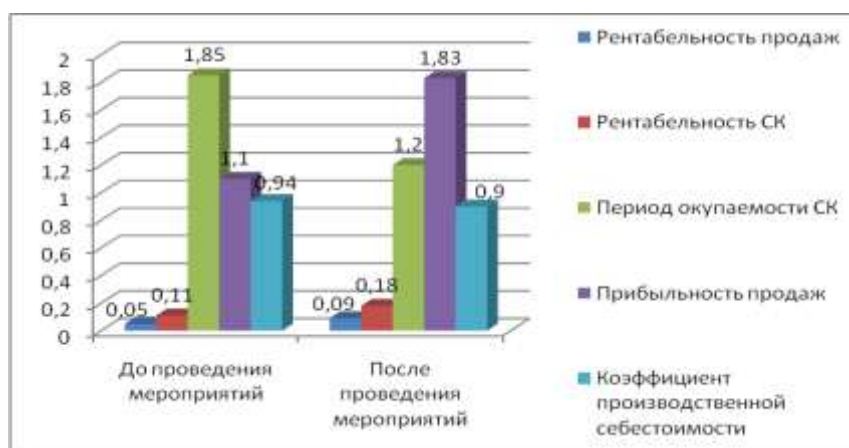


Рисунок 2.8. Динамика изменения показателей рентабельности

Анализ платежеспособности и ликвидности строительного предприятия (таблица 2.15 и рисунок 2.9).

Таблица 2.15

Показатели	До мероприятий	После мероприятий
Коэффициент автономии (более 0,6)	0,37	0,45
Коэффициент текущей ликвидности (более 2)	1,56	1,9
Коэффициент срочной ликвидности (более 1)	1,14	1,14
Коэффициент абсолютной ликвидности (более 2)	0,38	0,72
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (более 0,1)	0,36	0,42

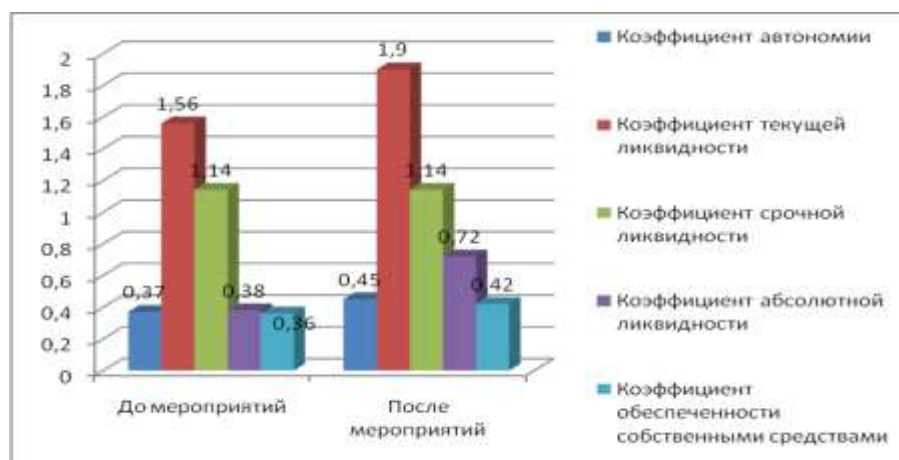


Рисунок 2.9. Динамика изменения показателей ликвидности

III.2. Наступательная антикризисная стратегия

В результате проведения ресурсосберегающих и ресурсонакопительных мероприятий 2011 года ООО «Шанс» приобрело солидный капитал, который должен обеспечить прочное основание для последующих «наступательных» мероприятий в 2012 году.

В связи с ростом платежеспособного спроса стоит ожидать увеличения выручки на 6 %.

Второй этап включает:

1. Стимулирование спроса на основном рынке сбыта;
2. Диверсификация деятельности;
3. Вложения в ценные бумаги;
4. Обновление основных фондов.

Стимулирование спроса, позиционирование продукции ООО «Шанс».

Позиционирование строительной продукции – это процесс обеспечения данной продукции и строительной организации наибольших покупательных предпочтений. Позиционирование позволяет сформировать в сознании потребителей особенности данной продукции, отличающие ее от конкурентов.

Возможные тактические приемы рыночного позиционирования сводятся к следующему:

- позиционирование на основе рыночных преимуществ товара (более комфортное жилье, престижные районы застройки);
- позиционирование путем расширения круга потенциальных покупателей (предоставление жилья в рассрочку);
- позиционирование за счет повышения престижности товара (использование прогрессивных архитектурных решений);
- позиционирование, базирующееся на основе сильных и слабых сторон конкурентов.

Факторами, определяющими позиции на рынке, являются: цена, качество, имидж товара и фирмы, эстетичность и другие, характеризующие товар и фирму. Иначе говоря, рыночная позиция на рынке характеризуется следующими составляющими:

- 1) Ресурсы, которыми располагает организация.
- 2) Отношения фирмы с другими участниками рыночного сегмента
- 3) Знание фирмы о рыночном сегменте и конкурентах.
- 4) Учет времени занятия позиции на рынке.

Строительная организация, осуществляющая успешное позиционирование своей продукции на рынке, обычно руководствуется следующими правилами:

- 1) постоянный поиск отличительных свойств своего товара и стремление к созданию марочного товара. Необходима постоянная узнаваемость фирмы и её товара среди множества аналогичных;
- 2) сочетание научно-технических достижений с экономической выгодой для фирмы и её клиентов. Особенность инвестиционного товара требует от строителей способности сегодня заглянуть в завтрашний день, чтобы удовлетворить «завтрашние» потребности клиентов;
- 3) не пытаться удержаться в рыночной нише любой ценой. Своевременный уход с неперспективного для фирмы рынка зачастую экономит большие средства.
- 4) Своевременно готовить новую рыночную нишу как плацдарм для «отступления»;
- 5) Искать компромиссы с ведущими конкурентами на рынке.

Одним из способов проведения позиционирования товара является рекламная компания. Рекламная кампания – это разносторонняя, планомерная, систематическая и обычно долговременная рекламная деятельность, направленная на достижение поставленных целей – оказание необходимого рекламного воздействия на определенную целевую аудиторию. Планирование рекламной кампании – процесс достаточно сложный и длительный. В планировании рекламной кампании принимают участие два основных субъекта – рекламодаделец и рекламное агентство.

Для проведения рекламной кампании руководство ООО «Шанс» обращается в рекламное агентство «Идея», чтобы оно разработало и провело рекламу на местном телевидении. Главной идеей рекламной кампании станет – возможность приобрести квартиру в рассрочку. Это предложение позволит большему числу желающих приобрести долгожданное жилье.

Срок проведения рекламной кампании – 6 месяцев. Стоимость мероприятия 1 900 тыс. руб. в месяц. Итого затраты составят 11 400 тыс. руб.

Согласно проведенному анализу, эффективность рекламы позволит увеличить спрос на продукцию ООО «Шанс» на 8% (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Статья	Код строки	На начало 2012	На конец 2012	Изменение
АКТИВ				
Денежные средства	260	35 442	24 042	-11 400
ПАССИВ				
Нераспределенная прибыль	470	21 430	10 030	-11 400

Диверсификация деятельности

Диверсификация производства в строительстве — проникновение в новые сектора строительного и нестроительных рынков с одновременным развитием нескольких связанных или несвязанных друг с другом видов производств или сочетание производства товаров (работ, услуг) в разнородных сферах деятельности. Диверсификация производства определяется как расширение сферы деятельности предприятия, связанной или не связанной с основным производством.

Диверсификация является одним из направлений повышения эффективности деятельности и стабильности строительной организации. Данное направление развития особенно актуально в условиях жесткой конкуренции, когда узкая специализация ещё больше снижает возможность получения подрядов на выполнение работ. Желание диверсифицировать свою деятельность может быть вызвано такими мотивами, как необходимость вложения капитала, снижение рисков, издержек на выпускаемую продукцию, стремление более эффективно использовать систему управления и т.д.

Для того чтобы охватить новый сегмент рынка и найти новые источники прибыли, нашей фирме стоит провести диверсификацию производства. Напомню, что основными видами производственной деятельности ООО «Шанс» являются жилищное строительство. Но из-за сильной конкуренции развитие в этом направлении несколько затруднено. Поэтому, чтобы увеличить выручку необходимо диверсифицировать деятельность организации и охватить новый рынок. Таким рынком может стать – рынок строительства загородного малоэтажного жилья эконом класса в Московской области.

Согласно плану диверсификации нашему предприятию придется освоить новый для него вид деятельности – строительство загородных домов коттеджей. Для этого нам понадобится приобрести ОС, необходимые для выполнения этих работ, нанять рабочих специализирующихся на данном виде деятельности, закупить дополнительные материалы, а так же приобрести земельные участки, чтобы реализовать это начинание, нам потребуется 8 300 тыс. руб., которые будут потрачены следующим образом:

1 100 тыс. руб. – на покупку необходимых строительных инструментов и других основных средств;

5 000 тыс. на приобретение 2-х земельных участков в Серпуховском районе Московской области, площадью 40 соток и 42 сотки.

1 700 тыс. руб. – на приобретение требующихся первоначальных материалов: кирпича, песка, щебня, плит и цемента.

В результате ожидается рост выручки (+7%), при некотором увеличении себестоимости (+5%) (таблица 2.17).

Таблица 2.17

Статья	Код строки	На начало 2012	На конец 2012	Изменение
АКТИВ				
Основные средства	120	165 305	171 405	+1100 +5000
Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	95 383	97 083	+1700
Денежные средства	260	24 042	16 242	-7800

Краткосрочные вложения в ценные бумаги

Вложения в ценные бумаги могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными – это временные подвиды. Краткосрочные вложения в ценные бумаги, они же наиболее рискованные, являются ничем иным, как законными спекуляциями на рынке. Приобретение и сбыт акций в случае краткосрочных инвестиций – своего рода спорт, требующий хорошей реакции, высокой скорости принятия решений, и в немалой степени зависит от

везения. Несомненно, краткосрочные вложения в ценные бумаги могут быть очень прибыльными и даже суперприбыльными. Однако и риск, с которым сталкивается инвестор, в случае краткосрочных вложений в ценные бумаги достаточно велик.

В целях повышения прибыли и доходности предприятия руководство ООО «Шанс» решает вложить часть свободных денежных средств в ценные бумаги ОАО «МосСпецСтрой» сроком на один год. Вкладываемая сумма 15000 тыс. руб. Процентная ставка – 15% (таблица 2.18).

Таблица 2.18

Статья	Код строки	На начало 2012	На конец 2012	Изменение
АКТИВ				
Краткосрочные финансовые вложения	250	0	15 000	+15000
Денежные средства	260	16 242	1 242	-15000

Обновление основных фондов.

Развитие основных фондов строительных предприятий происходит посредством прироста и обновления основных фондов. Прирост основных фондов — увеличение их в натуральном выражении (накопление). В абсолютной сумме прирост определяется как разница между объемом основных фондов на начало и конец периода или как разница между их поступлением и выбытием за период. В относительном выражении прирост основных фондов определяют как отношение абсолютной величины прироста за период к их стоимости на конец периода. Обновление основных фондов — модернизация и замена функционирующих средств труда новыми, более производительными и совершенными по техническому уровню. Количественно обновление измеряется с помощью коэффициента обновления и коэффициента выбытия основных фондов.

Использование основных фондов предполагает постоянное поддержание их в нормальном для эксплуатации состоянии, что является целью частичного

обновления основных фондов, под которым понимается проведение капитального и (или) текущего ремонтов.

Капитальный ремонт — замена отдельных частей зданий, сооружений, узлов оборудования, осуществляемая в целях поддержания основных фондов в рабочем состоянии и часто сочетающаяся с их модернизацией.

Текущий ремонт — исправление или замена мелких частей основных фондов, содержание основных фондов в соответствующих санитарно-гигиенических условиях. Затраты на текущий ремонт включаются в издержки обращения. Особенностью ремонта как формы частичного обновления основных фондов торговых предприятий является восстановление первоначальной потребительской стоимости основных фондов без учета их морального износа. В тех случаях, когда моральный износ наступает быстрее физического, возникает необходимость модернизации основных фондов, т.е. ликвидации частичного физического износа на новой технической основе.

Обновление основных фондов путем модернизации позволяет улучшить технико-экономические показатели оборудования, повысить технический уровень торговых предприятий, производительность устаревшего торгового технологического оборудования до уровня новой техники, обеспечить экономию живого труда и рост его производительности. Вместе с тем частичное обновление основных фондов на новой технической основе может привести к определенным диспропорциям в их соотношении. Поэтому обновление может производиться также путем технического перевооружения и реконструкции основных фондов. Техническое перевооружение — это процесс переоснащения материально-технической базы предприятия торговли, по завершении которого без привлечения дополнительной рабочей силы повышается технико-экономический уровень предприятия, внедряется принципиально новая технология процессов управления, производства, хранения, обработки товарных потоков и обслуживания населения.

Скорость обновления основных фондов зависит от двух факторов:

- темпы прироста основных производственных фондов в подотраслях торговли, которые определяются в свою очередь, инвестиционными возможностями торговых предприятий и потребностями в развитии материально-технической базы;
- масштабы выбытия ветхих зданий и устаревшего оборудования с учетом темпов создания новой строительной техники.

Руководство ООО «Шанс» приняло решение обновить свой технический парк, приобретая новые высокотехнологичные основные фонды производственного назначения. Приобретаются они за счет привлеченного долгосрочного (3 года) займа на сумму 20 000 тыс. руб.

- 1) Экскаватор Hyundai R290LC-7A. (2 шт.) Стоимость 2,5 млн. руб.
- 2) Фронтальный погрузчик JCB 408 ZX. (2 шт.) Стоимость 1500 т. руб.
- 3) Башенный кран Liebherr 154EC-H10 Стоимость 7 000 тыс. руб.
- 4) Бетономешалка MAN Стоимость 5 000 тыс. руб.

Итоговая сумма вложений – 20 000 (таблица 2.19)

Таблица 2.19

Статья	Код строки	На начало 2012	На конец 2012	Изменение
АКТИВ				
Основные средства	120	171 405	191 405	+20 000
ПАССИВ				
Денежные средства	510	40 000	80 220	+20 000

Изменение экономических показателей после проведения второго этапа мероприятий.

Анализ деловой активности строительного предприятия (таблица 2.20 и рисунок 2.10).

Таблица 2.20

Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Производительность труда или выработка на одного работника (П)	3 533,7	4093,5

Фондоотдача (Ф)	247	271
Оборачиваемость запасов в оборотах (Оз)	16	13
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях (Ок)	51	55
Оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах Одеб.	12	16
Оборачиваемость собственного капитала Окап	15,8	17,7

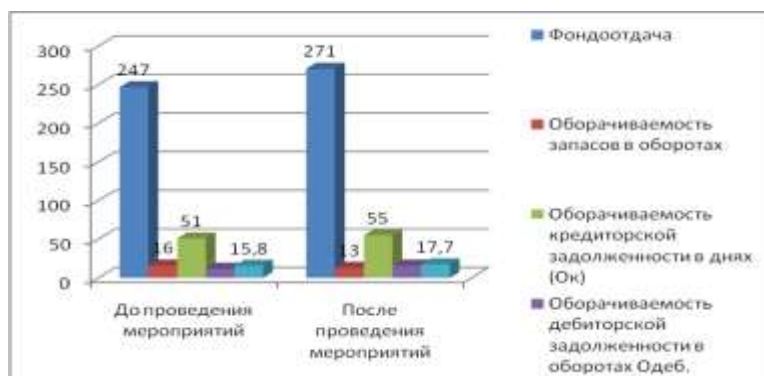


Рисунок 2.10. Динамика изменения показателей деловой активности
Анализ рентабельности строительного предприятия (таблица 2.21 и рисунок 2.11).

Таблица 2.21

Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Рентабельность продаж (Рп.)*100%	0,05	0,11
Рентабельность собственного капитала (Ркап.)	0,11	0,17
Период окупаемости собственного капитала (Пск.)	1,85	1,1
Прибыльность продаж (Ппр.)	1,1	2,04
Коэффициент производственной себестоимости(Кпс)	0,94	0,88

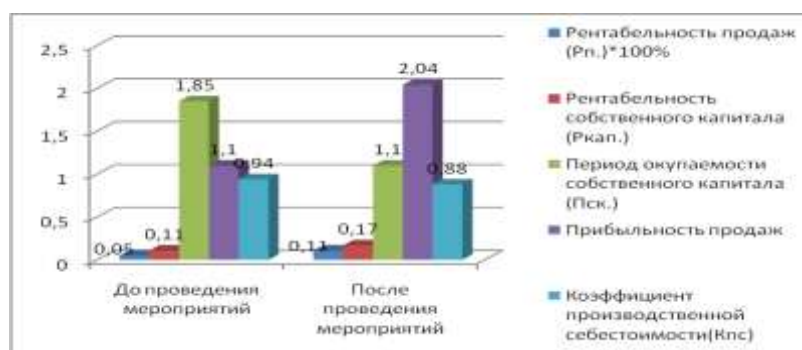


Рисунок 2.11. Динамика изменения показателей рентабельности

Анализ платежеспособности и ликвидности строительного предприятия (таблица 2.22 и рисунок 2.12).

Таблица 2.22

Показатели	До мероприятий	После мероприятий
Коэффициент автономии (более 0,6)	0,37	0,51
Коэффициент текущей ликвидности (более 2)	1,56	2,1
Коэффициент срочной ликвидности (более 1)	1,14	1,74
Коэффициент абсолютной ликвидности (более 2)	0,38	0,32
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (более 0,1)	0,36	0,46

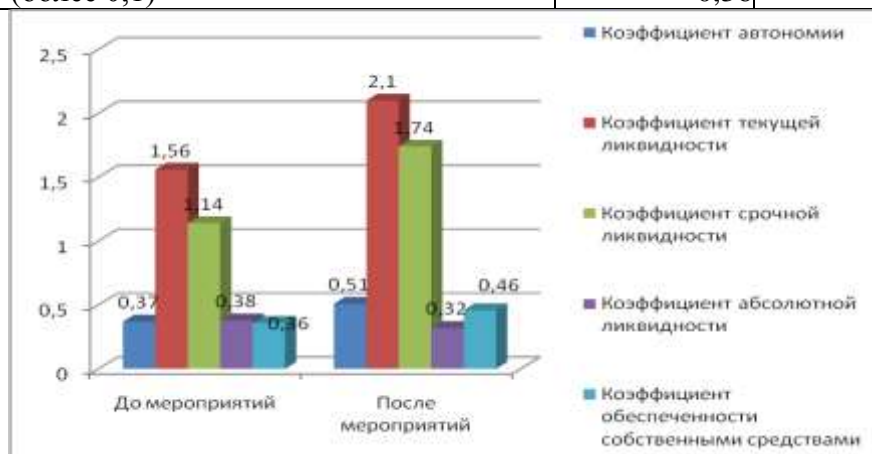


Рисунок 2.12. Динамика изменения показателей ликвидности

Заключение

Разработка стратегии устойчивого развития играет значительную роль в обеспечении эффективного развития предприятия. Она обеспечивает механизм реализации долгосрочных целей экономического развития предприятия в целом, позволяет реально оценить финансовые возможности предприятия, обеспечить максимальное использование его внутреннего потенциала и возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами.

В данном дипломном проекте был проведен анализ эффективности внедрения разработанной стратегии устойчивого развития в реально работающем строительном предприятии. Используемые методики позволили оценить перспективы развития на ближайшие годы.

Анализ деятельности предприятия проводился по следующим параметрам:

- деловой активности предприятия
- рентабельности
- платежеспособности и ликвидности
- финансовая устойчивость
- ликвидность баланса

В результате проведенной анализа были сделаны следующие выводы и перспективы дальнейшего развития предприятия.

В настоящее время ООО «Шанс» испытывает некоторые трудности затруднения: в большом объеме накоплены кредиторская и дебиторская задолженности, за последний год величина выручки значительно снизилась, финансовое положение неустойчивое. На основании проведенного расчета коэффициентов Бивера можно сделать вывод, что предприятию грозит банкротство уже через несколько лет в случае сохранения текущих трендов.

Были разработаны и предложены следующие мероприятия по выходу из сложившейся ситуации:

- Продажу объектов незавершенного строительства;
- Сокращение дебиторской задолженности за счет применения факторинговых сделок;
- Сдача в аренду складских помещений;
- Охват нового рынка сбыта.
- Стимулирование спроса на основном рынке сбыта;
- Диверсификация деятельности;
- Вложения в ценные бумаги;
- Обновление основных фондов.

Данные мероприятия после внедрения на предприятии приведут к исправлению экономической ситуации, к стабилизации финансового состояния и устойчивому развитию в дальнейшем. Вышеизложенные выводы подтверждены расчетами в Главе 3.

Библиографический список.

1. А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. -М.:ИНФРА-М, 2008.
2. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия: Л. Гиляровская, А. Вехорева. Издательский дом «Питер», 2003.
3. Шеремет А.Д.,Сайфулин Р.С.Методика финансового анализа.М.:ИНФРА-М,2000.
4. Управление финансами (финансы предприятия): Учебник/ Под ред. А.А. Володина.-М.:ИНФРА-М, 2006.
5. Постановление Правительства РФ от 20.05.1994 № 498.
6. Постановления Минтруда РФ от 16.05.1994 N 37 (в ред. Постановления Минтруда РФ от 12.11.2003 № 75). КонсультантПлюс.
7. Антикризисное управление предприятиями и банками. Коллектив авторов. Учеб-практ. пособие. — М.: Дело, 2001. — 840 с.
8. Б.Е. Бродский. Антикризисное управление. - М.:Инфра-М 2008 г.
9. В.Я. Захаров. Антикризисное управление. - М.:Юнити, 2010.-319.
10. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года №127- фз
11. Н.Н. Кожевников. Основы антикризисного управления предприятиями. - М.: ИД «Академия»,2008.-495.
12. Э.М. Коротков. Антикризисное управление. - М.:Инфра-М,2009.-620.
13. Берзон Н.И. Финансовый менеджмент. Учебник. — М.: Академия, 2006.
14. Гумба Х.М. Экономика строительства. Учебник. — М.: Юрайт, 2008.
15. Голованов П.В. Антикризисное управление. — М.: ИНФА-М, 2008.
16. Методические пособие по дипломному проектированию
17. <http://www.expert.ru>
18. <http://economist.com.ru>
19. <http://www.finam.ru>
20. <http://www.rbc.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ