

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Фокин Владислав Алексеевич

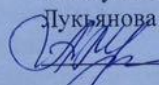
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КрасКом»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

 16.06.17
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., ассистент Кононова Елена
Сергеевна


(дата, подпись)

Дата защиты 28.06.2017

Обучающийся Фокин Владислав Алексеевич

16.06.2017 ФВА
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
Глава 1. Теоретические и методические основы антикризисного управления организацией.....	5
1.1. Понятие, принципы и функции антикризисного управления организацией.....	5
1.2. Методы антикризисного управления организацией в нестабильной экономике.....	10
1.3. Механизмы антикризисного управления организацией.....	27
Глава 2. Антикризисная диагностика ООО «КрасКом».....	33
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	33
2.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «КрасКом».....	40
2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «КрасКом».....	47
Глава 3. Разработка мероприятий антикризисного управления ООО «КрасКом».....	58
3.1. Формирование мероприятий антикризисного управления.....	58
3.2. Оценка эффективности мероприятий антикризисного управления ООО «КрасКом»	68
Заключение.....	77
Список используемой литературы.....	79
Приложения.....	84

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

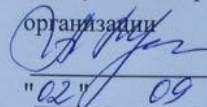
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента

организации


А.А. Лукьянова

"02" 09 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Фокин Владислав Алексеевич
группа 46

1. Тема: Разработка мероприятий антикризисного управления организацией
(на примере общества с ограниченной ответственностью «КрасКом»
утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность общества с ограниченной ответственностью «КрасКом», библиографические источники, освещающие проблемы антикризисного управления в организации

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить основы антикризисного управления организации, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме

4.2. Оценить (провести анализ) состояние антикризисного управления в обществе с ограниченной ответственностью «КрасКом»

4.3. Разработать мероприятия антикризисного управления в обществе с ограниченной ответственностью «КрасКом», учитывающие специфические особенности данной организации, оценить эффективность применения сформированных мероприятий

4.4. Оценить эффективность внедряемых мероприятий

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы финансового анализа организации

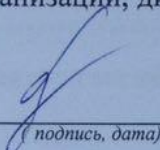
5.2. Разработать план-график внедрения предлагаемых мероприятий

5.3. Разработать организационную структуру для реализации мероприятий

5.4. Оформить таблицу показателя характеризующие производственную структуру, стоимость услуг организации, матрица SWOT-анализа

5.5. Представить диаграмму динамики финансовой устойчивости организации, динамики коэффициентов ликвидности, динамики коэффициентов оборачиваемости, динамики возрастной структуры основных фондов, рентабельности организации, динамики дебиторской задолженности, графика денежных потоков

Руководитель проекта _____


(подпись, дата)

Е.С. Кононова

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____

2

09

2016г.

РВА

(подпись)

ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические условия вынуждают руководителей организаций постоянно принимать управленческие решения в обстановке неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческой деятельности грозят разнообразные кризисные ситуации, результатами которых могут стать несостоятельность или банкротство.

Банкротство – категория рыночного хозяйствования. Такой термин в России был известен еще в XIX веке. Выдающийся отечественный публицист и писатель В.Г. Короленко провел обширные расследования финансовых афер и махинаций, которые показывают причины банкротства организаций. По данным Роскомстата России более трети организаций продолжают оставаться в кризисном состоянии, которое проявляется в низком запасе финансовых ресурсов, дефиците ликвидных оборотных средств, большой задолженностью перед кредиторами, значительными размерами дебиторской задолженности, устареванием основных фондов.

Анализ причин, вызывающих кризисное состояние, показывает отсутствие эффективных подходов к организации внутрифирменного управления в условиях кризиса, которые обеспечивают защиту хозяйственной деятельности от воздействия неблагоприятных факторов внешней среды, нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса и неэффективные решения высшего менеджмента в антикризисном управлении.

Термин антикризисного управления возник сравнительно недавно. Причиной его появления стало большое количество организаций, находящихся в кризисной ситуации. Кризис в своем роде – это нормальное явление рыночной экономики, где, как и в дарвиновской теории, выживает сильнейший. Организация, несоответствующая условиям внешней среды, должна приспособиться и использовать свои конкурентоспособные стороны

или же исчезнуть. Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, включающий в себя сочетание стратегических и тактических элементов финансового управления организацией, позволяющих управлять финансовыми ресурсами и находить эффективные решения. Усиление контроля над финансовыми ресурсами весьма необходимо любой организации, тем более находящейся в кризисе.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что для выживания в нестабильной рыночной экономике и недопущения банкротства организации должны быть уверены в надежности и экономической состоятельности своих партнеров, в связи с чем необходимо при помощи финансового анализа вовремя выявлять и устранять проблемы в деятельности и находить способы улучшения положения организации, в противном случае им придется использовать механизм банкротства, как средство возврата долгов, что плачевно для любой организации. Для успеха организации менеджеры различных уровней обязаны проводить антикризисную диагностику с целью избегания банкротства, а при какой-либо угрозе найти возможности урегулирования.

Цель работы: разработка элементов антикризисного управления ООО «КрасКом»

Задачи исследования:

- проанализировать и обобщить теоретические сведения по теме исследования;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «КрасКом»
- выявить признаки кризисных явлений в деятельности ООО «КрасКом» в случае их наличия;
- разработать элементы антикризисного управления ООО «КрасКом»;
- оценить экономическую эффективность выработанных предложений.

Объектом исследования является ООО «КрасКом».

Предметом исследования – система управленческих отношений, возникающих в процессе деятельности ООО «КрасКом».

В работе использованы методы, основанные на теории антикризисного управления, методы оценки вероятности банкротства, комплексные методы, общенаучные методы.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Глава 1. Теоретические и методические основы антикризисного управления организацией

Понятие, принципы и функции антикризисного управления организацией

Любая организация сталкивается с большим количеством проблем, которые развиваются с самого ее возникновения и могут вызвать кризис, сопровождающийся ухудшением показателей: рентабельности, ликвидности, платежеспособности и т.д. Острые кризисы могут возникнуть на каждом этапе жизненного цикла, организация может пройти их или наоборот остановиться в своем развитии, в худшем случае - остановить свою деятельность. При наступлении кризиса создается антикризисная команда, в состав которой входят аудиторы и разнообразные эксперты. Они устанавливают причины, приведшие организацию в плачевное состояние, и пути выхода из сложившейся ситуации.

Антикризисное управление стало популярным термином в экономической науке России. Под этим термином понимается управление организацией в преддверии банкротства, некоторые трактуют его как управление организацией в условиях общего кризиса, или же связывают с судебной процедурой банкротства. Отдельные авторы утверждают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовое положение функционирующей на рынке организации становится уже печальным, а банкротство реальным [25, с.32]. Т.о., подобная трактовка понятия «антикризисное управление» говорит о том, что зачастую в управленческой науке уделяется внимание лечению кризиса, игнорируя угрозы банкротства на начальных стадиях. Главная задача антикризисного управления – обеспечить условия, когда угроза кризиса не будет постоянной. Должен быть налажен эффективный аппарат устранения проблем, пока они не нанесли серьезный урон.

В истории первым типом антикризисного управления было чрезвычайное управление, которое понималось как выход из плачевного кризисного состояния. Эффективное решение таких проблем зависело от того, насколько серьезен кризис, имеются ли перспективы привлечения дополнительных ресурсов, достаточны ли компетентность высшего менеджмента и его умения. Для такого толкования подходит определение: «Антикризисное управление – реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже некогда что-нибудь планировать» [7, с.53].

Через некоторое время опыт антикризисного управления дал понять, что бороться с кризисом нужно до того, как он достигнет угрожающей стадии. Когда же руководители организаций поняли, что в случаях, когда развитие плачевной ситуации дает время на размышления и составление действий по решению проблем, термин антикризисного управления стали излагать иначе: «Антикризисное управление – три этапа действий, включающих в себя идентификацию кризиса, планирование кризисных мероприятий и осуществление мер по преодолению кризиса» [42, с.20]. Менеджеры стали понимать - лучше предотвратить кризис, чем преодолеть. Антикризисное управление стало включать в себя предсказание кризиса и действия по снижению последствий кризиса.

Таким образом, можно выделить два подхода к антикризисному управлению:

- чрезвычайный;
- рутинно-профилактический.

Синтез этих двух подходов позволил сформулировать новые определения: «Антикризисное управление в широком смысле – система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики» [40, с.67]. «Антикризисное управление в узком смысле – система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия,

попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства». Для систематизации понимания характера антикризисного управления З. Айвазяном и В. Кириченко были сформулированы четыре фазы кризиса [13, с. 115]:

- снижение рентабельности;
- убыточность производства;
- истощение резервных фондов;
- неплатежеспособность.

Первые две фазы указывают на решение проблемы в области тактического и стратегического менеджмента, что и представляет собой широкий смысл антикризисного управления. В узкий смысл попадают третья и четвертая фаза, так как требуют срочных решений.

Антикризисное управление социально-экономической системой должно обеспечивать реализацию бизнес-процессов в режимах, которые не приводят к несостоятельности.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

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

процессы и минимизировать их последствия.

Антикризисное управление имеет особенности в части применяемых управленческих технологий. Главными из них являются:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;
- применение программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;
- использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

К числу основных принципов, на которых базируется антикризисное управление, относятся:

- ранняя диагностика кризисных явлений: руководители организации обязаны заранее проанализировать кризисные ситуации, что бы избежать банкротства;
- срочность реагирования: руководители должны сразу урегулировать неблагоприятные ситуации, пока они не переросли в большие проблемы.
- адекватное реагирование на финансовое равновесие: руководители должны понимать, что уровень потерь и затрат финансовых ресурсов должен быть адекватен вероятности банкротства.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. Не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации. Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления:

- профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий

профессионализм управления, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления;

- методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении;

- научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе видение будущего позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса;

- особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль;

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

- значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания. Причем весьма эффективными здесь могут быть ИТ-технологий.

Выделяют 6 функциональных областей антикризисного управления:

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода;
- стабилизация неустойчивых ситуаций;
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие решений.

Таким образом, антикризисное управление – это, в первую очередь, анализ причин кризисных ситуаций и создание методов по своевременному устранению таких ситуаций. Результаты анализа показателей финансовой устойчивости и конкурентных возможностей хозяйствующего субъекта, сформулированные адекватные выводы позволяют вовремя вывести его из кризисной ситуации, стабилизировать финансово-хозяйственную деятельность, рассчитывать вероятную эффективность антикризисных мероприятий, а также разрабатывать запасные варианты действий на случай тех или иных неудач в реализации рискованных решений.

1.2. Методы антикризисного управления организацией в нестабильной экономике

В нестабильной экономике и в связи с постоянными кризисными ситуациями руководители вынуждены разрабатывать различные методы антикризисного управления. К таким методам относят целый арсенал методологических инструментов, который включает мероприятия от диагностики кризиса до методов преодоления и устранения.

Диагностика кризисов организации – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и узких мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности [22, с.25]. Диагностику можно понимать как оценку деятельности организации с точки

зрения получения общего управленческого эффекта, как определение эффектов, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации во внешней среде. Методы диагностики кризиса показаны на рисунке 1.



Рис. 1. Методы Диагностики кризиса

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: моделирование, статистический анализ, прогнозирование, экспертиза, эксперимент и т.д., применяются в зависимости от типа кризиса. Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы позволяет рассматривать целый ряд параметров, служащих индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или могут говорить о расширении возможностей организации. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности. К группам, которые

помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации, относятся [8, с.160]:

- падение величины спроса на товары организации, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов;

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

- ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное переключение покупателей на товар-заменитель, ценовые войны;

- случайные явления такие как расположение организации в регионе подверженном стихийными бедствиями, нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, неожиданные научно-технические прорывы организациями конкурентами;

- ухудшение параметров факторов производства, сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий;

- неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур, повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля и таможенных пошлин, изменчивое законодательство, контроль государства над колебанием цен;

- ухудшение технических ресурсов организации, применение материалов снижающих конкурентоспособность продукции, использование старых систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии;

- ухудшение параметров технологических ресурсов: отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР; использование

технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции фирмы;

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

- отсутствие гибкости организационной структуры: ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация;

- финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций организации.

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

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

Чтобы оценить риски, можно использовать следующие методы:

- статистический метод, в котором изучается статистика потерь и прибылей предприятия, устанавливается величина и частота получения экономической отдачи, а затем составляется прогноз на будущее. Под отдачей понимается экономическая рентабельность и эффективность затрат (инвестиций), которая рассчитывается как отношение прибыли к расходам, необходимым для ее получения;

- экспертный метод это метод экспертных оценок членов антикризисной команды, в которую могут войти независимые аудиторы, консультанты по бизнесу и другие эксперты. Созданная аналитическая группа устанавливает причины, приведшие компанию к существующему плачевному состоянию, определяет пути выхода из кризиса [40, с.214].

Для оценки текущего состояния организации используются современные инструменты финансового анализа:

- горизонтальный и вертикальный виды анализа;
- расчет финансовых коэффициентов;
- анализ ликвидности баланса;
- экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности;
- оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования.

Оценку финансового состояния организации с помощью финансовых коэффициентов может проводиться по следующим группам:

- платежеспособность;
- рентабельность;
- финансовая устойчивость;
- деловая активность;
- ликвидность.

Анализ кредиторской и дебиторской задолженности поможет определить основные направления для ее реструктуризации, т. е. уменьшения совокупного долга и его ускоренного погашения. Проводится

инвентаризация задолженности, которая делится на: текущую, просроченную, пени и штрафы. Работа по ликвидации задолженности организации требует как анализа суммы требований, так и определения средств, которыми располагает предприятие для погашения долгов, составления прогноза движения денежных средств.

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

Следующая группа методов антикризисного управления в организации это методы преодоления кризиса. Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Это доказывает практика конца 2008 – 2009 гг., когда в нашей стране, как и во всем мире, господствовал финансовый кризис и требовалось эффективное управленческое воздействие [13, с.157].

Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской и дебиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например, реорганизации, реструктуризации компании.

Управление организацией в условиях финансового кризиса – это совокупность методов, направленных, с одной стороны, на уменьшение всех

статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой – на рост объема продаж и

получение соразмерной прибыли. Значимым является использование новых приемов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относятся:

- использование ноу-хау;
- позиционирование торговой марки;
- оптимизация кадровой работы;
- борьба за качество;
- ценовая политика и т. д. [47, с.81].

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счет внутренней экономии. Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло «удержаться на плаву», а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ

источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта. Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы) и направить эти ресурсы на проведение реструктуризации и проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли [19, с.54].

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям:

- продажа и сдача в аренду активов компании;
- оптимизация продаж;
- изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы, находящиеся в собственности компании, – здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т. ч. и других предприятий, векселя банков – могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий:

- ценового регулирования;

- привлечения новых заказчиков;
- заключения контрактов о производстве на давальческом сырье;
- внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее;
- заключения стратегических союзов и альянсов; оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов. Основные группы кредиторской задолженности образуют задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов [48, с.207].

Реструктуризация задолженности – это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

При проведении анализа кредиторской задолженности требуется разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы – это те, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80% от всей задолженности. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Методы реструктуризации задолженности:

- отступное – это обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки. Предприятия, которым подойдет этот метод реструктуризации – предприятия с большим количеством основных средств. Их вряд ли можно будет продать по приемлемой цене;

- двусторонний взаимозачет задолженностей может быть осуществлен, если предприятия имеют друг к другу встречные требования. Взаимозачет является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами;

- покупка требований к кредитору с последующим взаимозачетом может быть успешно реализована, если предприятие-должник располагает свободными средствами для этой процедуры. Сначала предприятие-должник выявляет организации, которые имеют требования к его же кредитору, затем покупает эти требования со скидкой и осуществляет обычный двусторонний взаимозачет;

- обеспечение долга – это метод реструктуризации, который предполагает переоформление ничем не обеспеченных требований кредиторов к должникам, в требования, обеспеченные залогом. Кредиторы, обладающие залоговыми правами, имеют приоритет в случае банкротства организации-должника. Предприятие-должник, которое использует этот

метод, должно иметь недвижимостью, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам;

- оплата долга банковскими векселями – это метод реструктуризации, при использовании которого многочисленные необеспеченные кредиторы замещаются одним обеспеченным – банком. Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного залогом, кредита. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие. Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует сокращения задолженности. Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к оплате. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора. Для реализации этого метода предприятию-должнику необходима поддержка стабильного банка и активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту;

- конверсия задолженности в ценные бумаги: облигации, векселя и акции подразумевает выпуск долговых обязательств в целях реструктуризации долга. Одним из способов повышения вероятности погашения задолженности является обеспечение выпускаемых под нее облигаций залогом, причем размер облигационного займа ограничен законом [35, с.301].

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут организации выйти на новый этап в ее деятельности. В то же время нет никакой гарантии, что организация в дальнейшем станет прибыльной. Сложность антикризисного управления состоит в том, что нужно не только «латать дыры», но и проводить кардинальные изменения, направленные на получение прибыли в наикратчайшие сроки. Поэтому должна быть определена стратегия будущего развития и проведена реорганизация (или реструктуризация) предприятия.

Реструктуризация предприятия — это сложный процесс разработки и реализации проекта кардинального изменения состояния существующей организации, ее структуры, который может быть реализован в форме слияния, поглощения, разделения, горизонтальной и вертикальной интеграции. Реструктуризация предполагает разработку четких стратегических действий и формирование нового бизнес-портфеля компании, что может сопровождаться изменением организационно-правовой формы.

Особенности проведения реструктуризации состоят в глобальности перемен, связаны с позиционированием на рынке стратегического продукта, изменением профиля предприятия. При создании программы реструктуризации разрабатывается несколько вариантов проектов, из которых руководство выбирает наилучший с учетом прибыли и рисков.

Реорганизация предприятия – это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности: продукт, ассортимент, факторы производства, систему общего менеджмента. Данные изменения могут не затрагивать структуру, стратегический продукт, но они должны быть настолько существенными, чтобы предприятие смогло выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльным.

При рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;
- финансовое;
- оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение [47, с.297].

Порядок проведения и содержание данных процедур регламентируется федеральным законом от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

- наблюдение. Наблюдение устанавливает в отношении должника ряд дополнительных обязанностей и ограничений. В ходе наблюдения полномочия руководителя организации-должника, иных органов управления должника осуществляются с учетом ограничений, установленных в ст.64 Закона N 127-ФЗ. Так, особо важные в отношении имущества сделки (несколько взаимосвязанных между собой сделок) органы управления должника могут совершать только с письменного согласия временного управляющего.

- финансовое оздоровление. Финансовое оздоровление включено в перечень процедур банкротства, установленный в ст.27 Закона N 127-ФЗ применительно к юридическим лицам. Смысл данной процедуры сводится к созданию условий для восстановления финансовой устойчивости предприятия-должника за счет средств, представляемых его учредителями, акционерами, участниками, а также заинтересованными третьими лицами. Финансовое оздоровление вводится определением арбитражного суда на основании решения собрания кредиторов на срок не более двух лет. Так установлено в п.п.1 и 6 ст.80 Закона N 127-ФЗ.

Инициаторами введения в отношении должника процедуры финансового оздоровления могут быть несколько категорий лиц: сам должник, собственники, третьи лица (п.1 ст.78 Закона N 127-ФЗ).

При ходатайстве должен прилагаться ряд документов: план финансового оздоровления, график погашения задолженности, протокол общего собрания учредителей (участников) должника.

В период финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями. Ряд действий органы управления должника должны согласовывать с административным управляющим. Необходимо отметить, что сделки должника, совершенные с нарушением порядка, установленного в ст.82 Закона N 127-ФЗ, могут быть признаны недействительными по заявлению лиц, участвующих в деле о

банкротстве. Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан представить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления, к которому прилагаются следующие документы:

- баланс должника на последнюю отчетную дату;
- отчет о прибылях и убытках должника;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.
- внешнее управление. Инициатором введения внешнего управления выступает собрание кредиторов. На основании принятого им решения арбитражный суд вводит данную процедуру, а также утверждает внешнего управляющего на основании вынесенного судом определения.

В Законе N 127-ФЗ введены меры по восстановлению платежеспособности должника, реализуемые в рамках внешнего управления:

- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- замещение активов должника.
- конкурсное производство. Конкурсное производство - это процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Эта процедура проводится уже после принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом.

Предусмотрен срок проведения конкурсного производства, который составляет один год, но он может быть продлен по ходатайству лица, участвующего в деле, на шесть месяцев. Арбитражный суд при принятии решения о признании должника банкротом утверждает конкурсного управляющего, а также определяет размер его вознаграждения.

Согласно п.5 ст.53 и п.1 ст.146 Закона N 127-ФЗ в нем предусмотрена возможность перехода от конкурсного производства к внешнему

управлению.

- мировое соглашение. Мировое соглашение представляет собой процедуру банкротства, применяемую на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Особенности заключения мирового соглашения на каждой из указанных стадий определяются гл. VIII Закона N 127-ФЗ. Перечень условий, соблюдение которых необходимо для утверждения мирового соглашения арбитражным судом, предусмотрен ст.158 Закона N 127-ФЗ. Так, мировое соглашение может быть утверждено арбитражным судом только после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

В антикризисном управлении также выделяют ряд универсальных методов:

- метод «Оптимальной отчетности». На сегодняшний день ни одна из крупных компаний не обходится без внутренней (управленческой) отчетности, которая позволяет неформально оценивать движение активов и пассивов предприятия, а также несет в себе информацию об основных показателях деятельности. В условиях финансовых затруднений особо остро встает вопрос о содержании такого рода отчетности. В большинстве случаев возникает необходимость кардинального пересмотра принятых форм внутренней отчетности, ее приоритетных показателей и методики их расчета. Известно множество случаев, когда оценка работы отдельных сотрудников или структурных подразделений производится исходя из объемов реализации или других валовых (количественных) показателей, которые зачастую лишены качественных оценок. При этом валовой доход может определяться по количеству отгруженной покупателю продукции без учета реальных платежей или возвратов и т. п. Чтобы избежать подобных, во многом недостоверных оценок деятельности менеджмента, необходимо принять

отчетность, основанную на объективной информации о выполненной работе. Для этого, в первую очередь, следует рассматривать показатели движения денежных потоков и уровень оплаченной прибыли (рентабельность). Только эти отчетные показатели способны дать реальную оценку деятельности того или иного центра рентабельности и компании в целом;

- метод «Ручного управления». Как правило, отсутствие в компании ожидаемых финансовых результатов связано с недостатками во внутреннем контроле или неадекватностью мотивационных рычагов управления персоналом или структурными подразделениями. Чтобы избежать дальнейшей утечки финансовых и материальных ресурсов, необходимо максимально централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, а также связаны с перемещением персонала (прием на работу, увольнение, внутренняя ротация кадров). Данный процесс, по сути, носит характер ределегирования полномочий, что означает максимальную концентрацию власти на предприятии в руках реальных собственников или их уполномоченных представителей;

- метод «Сокращение затрат». Сокращение плановых (бюджетных) расходов в компании и ее обособленных подразделениях на первом этапе принятия антикризисных мер не должны носить тотального характера. Множество текущих расходов, по-прежнему, остаются жизненно важными, а их сокращение в любой ситуации может иметь необратимые последствия. Поэтому на первом этапе наиболее целесообразно сокращать (или замораживать) расходы, связанные с развитием долгосрочных направлений: научно-исследовательские разработки, капитальное строительство, перспективный маркетинг и другие подобные вложения, окупаемость которых превышает один год;

- метод «Сжатия во времени». Безусловно, что для достаточно крупного или разветвленного бизнеса полностью «захватить принятие всех

управленческих решений в одних руках не представляется возможным. Поэтому в период кризиса необходимо ввести наиболее короткие периоды предоставления внутренней отчетности в компании;

- метод «Ва-банк». Дополнительные расходы в выбранных приоритетных направлениях иногда не могут быть профинансированы в полном объеме только за счет внутренней экономии на других затратах. В связи с этим возникает необходимость привлечения средств со стороны (кредитных ресурсов). Недостатком данного экстремального метода является наличие объективных трудностей в привлечении кредита, так как финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство, так как привлечь кредит под приемлемые проценты достаточно проблематично [5, с.70].

Универсальных методов антикризисного менеджмента не так много, но они, безусловно, могут подействовать предприятию в сложном экономическом положении. Эти методы разрабатывались на основе многих изученных путей развития различных видов кризиса. Но стоит так же помнить о том, что каждая компания в своей сути и проблемах индивидуальна, и разработка своих методов выхода из кризиса должна являться главной задачей в кризисный момент существования.

Таким образом, в практике антикризисного управления разработана богатая методологическая база, разделяющаяся на две больших группы методов: диагностические и направленные на преодоление кризиса, которые, в свою очередь, внутри делятся на ряд конкретных методов.

Таким образом, антикризисное управление - это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий - от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению, т.е. сущность антикризисного управления заключается в комплексе мероприятий по прогнозированию, выявлению, предупреждению и устранению кризисных явлений на предприятии.

Антикризисное управление базируется на принципах, которые и

отличают антикризисное управление от обычного: принцип ранней диагностики кризисов на предприятии; срочности реагирования на кризисные явления, адекватности реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию, полной реализации внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния.

1.3. Механизмы антикризисного управления организацией

Механизм антикризисного управления – ранее диагностирование проявления кризиса в финансово-экономическом состоянии организации. Он является важнейшей частью антикризисного управления, так как промедление может привести к банкротству организации. Механизм антикризисного управления – адекватное реагирование руководства на угрозу финансовому состоянию организации. Уровень потерь и затрат должен быть соизмерим [23, с.31].

Выбор методов антикризисного управления осуществляется на основе:

- анализа финансово-экономического состояния и диагностики причин неплатежеспособности;
- планирования финансового оздоровления;
- регулирования и контроля антикризисных методов.

Диагностика финансово-экономического состояния организации помогает определить общие, типовые и индивидуальные причины его попадания в зону неплатежеспособности.

Механизм антикризисного управления – совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на разработку и внедрение мер по своевременной профилактике или предотвращению кризисных явлений. Механизм антикризисного управления разделяется на экономический и правовой. Экономический механизм антикризисного управления состоит из следующих элементов:

- Диагностика финансового состояния;
- Оценка бизнеса предприятия;
- Маркетинг;
- Организационно-производственный менеджмент;
- Управление персоналом;
- Финансовый менеджмент
- Антикризисная инвестиционная политика;
- Антикризисное бизнес-планирование;
- Организация ликвидации предприятия.

К правовому механизму можно отнести следующее:

- Внешнее наблюдение;
- Финансовое оздоровление;
- Внешнее управление;
- Конкурентное производство;
- Мировое соглашение.

Правовые механизмы антикризисного управления определяются Федеральным законом № 127-ФЗ от 26 октября 2002г. «О несостоятельности (банкротстве)». Закон определяет несостоятельность как признанную арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате платежей [4].

В экономической науке различные авторы выделяют основные факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления рисунок 2. Руководители организаций, перед тем как планировать свои действия и ставить задачи, должны четко понимать эти факторы, должны понимать технологическую схему антикризисного управления контролировать весь процесс [17, с. 151]. Технология антикризисного управления это совокупность поочередно осуществляемых операций по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса. Технология антикризисного управления – это

технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т. д. Необходимо поочередно выполнять операции это поможет помочь выявлению анализа кризиса и поиску решений.



Рис. 2. Эффективность антикризисного управления

Технологическую систему антикризисного управления можно представить в виде 8 блоков:

- создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику, разработку управленческих решений и т. д. Руководители должны владеть искусством управления в условиях кризиса и практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, обладать специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления финансами,

технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

- предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

- на этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

- на четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

- на этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

- на следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

- Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

- На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование

позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия [18, с. 251].

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Укажем здесь лишь основные ее моменты:

- серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия может быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, кредиторов, банков, поставщиков, потребителей на различные мероприятия, проводимые организацией.

Значимыми являются различные преобразования предприятия (структурные, организационные, открытие или закрытие подразделений, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, освоение новых сегментов, риски в закупке предметов труда и другие изменения в его стратегии.

- грядущую кризисную ситуацию характеризуют также изменения финансовых показателей, финансовая отчетность и результаты аудиторских проверок.

Предметом тщательного наблюдения здесь являются:

- задержки с предоставлением бухгалтерских документов (могут отражать умышленные действия или низкую квалификацию работников финансовых подразделений);

- увеличение или уменьшение материальных запасов (может свидетельствовать о сознательных действиях или о неспособности компании осуществить поставки);

- изменения в активной и пассивной частях бухгалтерского баланса;

- уменьшение доходов предприятия и падение его прибыльности, обесценивание его акций, установление чрезмерно низких или высоких цен на продукцию и т. д. Вызвать беспокойство могут также внеплановые проверки предприятия, ограничение его коммерческой деятельности органами власти, отмена и изъятие лицензии и т. д.;

- увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам;
- существенный рост дебиторской задолженности;
- старение основных фондов, способное привести к ненадлежащему исполнению работ в будущем.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что антикризисное управление представляет собой комплекс инструментов внешних и внутренних воздействий на предприятии, проявляющем слабые признаки кризисного состояния или уже находящегося в кризисном состоянии. Антикризисное управление должно быть направлено, с одной стороны, на предвидение и смягчения кризиса, а с другой - на предотвращение неблагоприятных для бизнеса явлений, разработки и реализации на предприятии специальной стратегической программы, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах. Следует отметить, что кризисы возникают на различных этапах, они могут возникать и в самих процессах функционирования предприятия. Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по своей сути. Неплатежеспособность и последующее банкротства предприятий все чаще становятся предметом рассмотрения судов. Поэтому антикризисное управление должно главным образом опережать, предотвращать и принимать меры по выявлению кризисных ситуаций. Антикризисное управление должно обеспечивать в течение длительного периода времени такое конкурентное преимущество, которое позволит иметь востребованную рынком продукцию и достаточный приток денежных средств, для оплаты своих обязательств.

Глава 2. Антикризисная диагностика ООО «КрасКом»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» образовано 25 декабря 2003 года для реализации планов по реформированию ЖКХ Красноярска на принципах эффективного государственно-частного партнерства.

Основная задача компании — предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг потребителям в требуемом объеме, устойчивое развитие и эксплуатация коммунальных систем на принципах компромисса между техническими задачами, финансовыми потребностями и платежеспособностью потребителей.

Основные виды деятельности компании:

- корпоративное управление жилищно-коммунальной, обслуживающей и сбытовой инфраструктурой;
- эксплуатация, техническое обслуживание, поддержание и развитие жилищно-коммунальной, сбытовой и обслуживающей инфраструктуры.
- строительство, реконструкция и эксплуатация промышленных и социальных объектов, жилых и нежилых зданий, сооружений, объектов инфраструктуры;
- организация и развитие производственной деятельности по оказанию услуг в области телекоммуникаций, проводного, радио, телевизионного вещания;
- коммерческая деятельность.

Долгосрочные задачи организации:

- модернизация муниципальных систем водоснабжения и теплоснабжения;
- повышение стоимости и качественных характеристик имущества и доходности долей участников (учредителей);
- создание эффективного механизма управления;

- достижение финансово-экономической устойчивости и прибыльности;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния для участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
- обеспечение инвестиционной привлекательности;
- создание системы хозяйственно-договорной деятельности, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;

Повышение квалификации работников предприятия, как одного из факторов повышения устойчивости развития.

История организации началась в 1913 году, когда началось строительство водопровода в Красноярске.

В марте 1913 года началась прокладка магистрального трубопровода. Городское управление вынуждено было объявить торги на производство земляных работ и укладку водопроводных труб.

Водопровод был опробован 14 сентября 1913 года. Пожарная дружина вольно - пожарного общества, подключив рукава к гидрантам, устроила показательный водяной фейерверк на радость собравшихся горожан. На воду был установлен тариф – 20 копеек за 100 ведер.

Окончательно водопровод был запущен 28 декабря 1913 года и первым заведующим водопроводно-электрической станции стал Болеслав Гецен.

С объявлением в стране новой экономической политики экономическое положение водопроводно-электрической станции начинает стабилизироваться. Прокладываются новые водопроводные магистрали, водоразборные будки. В 1926 году построен второй дюкер через протоку Енисея. В 1928 году на базе станции создается коммунальный трест «Водосвет», в который кроме водопровода вошли городские бани и кирпичный завод. 7 сентября 1936 года трест «Водосвет» реорганизуется в два самостоятельных предприятия: Центральные электрические сети (ЦЭС) и коммунальный трест «Водоканализации». С этого момента начинается

самостоятельная история Красноярского водопроводно-канализационного хозяйства.

Организация является коммерческой организацией. КрасКом является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Финансирование деятельности предприятия осуществляется за счет:

- отчислений из средств, поступающих по платежам населения за водопользование;
- других групп потребителей,
- средств местного бюджета, предусмотренных в бюджете муниципального района на очередной финансовый год;
- собственных доходов предприятия.

Место нахождения организации: Россия, г. Красноярск, ул. Парижской Коммуны 41, индекс 660049.

Нормативно-правовое регулирование деятельности организации.

Основные нормативно–правовые акты, регулирующие процесс управления оборотным капиталом организации:

- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ);
- Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, части первая и вторая);
- Трудовой кодекс РФ (ТК РФ);
- Федеральный закон «О бухгалтерском учете»;
- Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации;
- Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации»;

- Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов»;
- Положение по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений» и т.д.

Организационная структура управления предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабам и функциональному назначению управляемых объектов, показана на рисунке 3. Организационная структура предприятия относится к функциональному типу.



Рис.3. Управленческая структура ООО «КрасКом»

Функциональная организационная структура управления предполагает, что руководитель организации передает некоторые свои полномочия своим заместителям или руководителям подсистем. К примеру, главный инженер,

который является заместителем директора по инженерно-техническим вопросам, от своего имени издаёт распоряжения по всем вопросам, которые связаны с техническим обслуживанием. Также заместитель директора по материально-техническому обеспечению организации проводит встречи и подписывает договоры с поставщиками и потребителями услуг. Все эти полномочия прописаны в нормативных документах и должностных инструкциях и не требует разрешения. Также свои полномочия может передавать и заместитель своим подчиненным.

Функциональная модель управления дает возможность рассредоточить административно-управленческую работу и доверить её более квалифицированным сотрудникам. Совместно с этим применение такой структуры приводит к потребности в сложных согласованиях среди управленческих органов при подготовке любого важного документа, который имеет существенную значимость. Такая проблема уменьшает оперативность работы, удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений. Помимо этого, зачастую появляются противоречия в формулировках и многозначность трактовки и подхода к осуществлению единичных задач, несоответствие содержания одних распоряжений другим. Управленческий аппарат, ликвидируя отмеченные недочеты, утрачивает время и дополнительные средства. Но в больших компаниях удержаться от функционального метода нереально. По этой причине необходимо ликвидировать недочеты механизма управления, следует применять информационные технологии.

В Красноярске ООО «КрасКом» является единственной образующей организацией, которая осуществляет водоснабжение, теплоснабжение, электроснабжение города и тд.

Система водоснабжения составляет:

- водозаборных сооружений – 7 ед. мощностью 810 тыс. м³/сутки;
- повысительных насосных станций — 47 ед.;

- резервуаров чистой воды — 35 ед., общим объемом 98,9 тыс.м³;
- резервуары исходной воды – 2ед., общим объемом 6 тыс. м3;
- водоразборных колонок — 451 шт.;
- водопроводных колодцев — 12672 шт.;
- сетей водопровода — 1174,23 км;
- насосных станций III и IV подъемов — 9 ед.;
- пожарных гидрантов — 3289 шт.;
- запорной арматуры на водопроводе — 13608 шт.

Производственные мощности водоотведения:

- Канализационные сети – 1026,8 км.
- Очистные сооружения – 2шт.
- Канализационные насосные станции – 77 шт.
- Канализационные колодцы – 27900шт.

Производственные мощности теплоснабжения:

- Тепловые сети (в двухтрубном исчислении) - 263.77 км;
- Центральные тепловые пункты - 42 ед.;
- Котельные суммарной мощностью - 11 ед. 83,624 Гкал/час.

Производственные мощности электроснабжения:

- Электрические сети – 769,641 км.
- Трансформаторные подстанции и другие объекты электрохозяйства – 293 ед.

Соотношение между основным, вспомогательным и обслуживающим производством является рациональным, т.к. на долю основного производства приходится максимальный удельный вес. Из данных таблицы 1. видно, что наибольший удельный вес в производственной структуре занимает основное производство - 83,1 % . На долю вспомогательного и обслуживающего производства приходится соответственно 11,9 % и 5,0 %. Однако из динамики производственной системы за последний год видно, что доля

основного производства увеличилась с 82,8 % до 83,1 %, несмотря на то, что численность работающих всех цехов основного производства снизилась.

Таблица 1

Показатели, характеризующие производственную структуру

Наименование структурных подразделений предприятия	2014г.		2015г.		2016г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Персонала производство	2000	100	2000	100	2000	100
Основное производство	1487	81,9	1353	82,8	1222	83,1
В том числе:						
- цех №1	520	28,6	495	30,3	480	32,6
- цех №2	495	27,3	436	26,7	371	25,2
- турборемонтный цех	125	6,9	100	6,1	90	6,1
электроремонтный цех	186	10,2	168	10,2	153	10,4
- цех изоляции	96	5,3	86	5,3	75	5,1
- котлоремонтный цех	65	3,6	68	4,2	53	3,6
Вспомогательное производство	217	12	186	11,4	175	11,9
В том числе:						
-ремонтно-механическое производство	159	8,8	139	8,5	129	8,8
инструментальный цех	58	3,2	47	2,9	46	3,1
Обслуживающее производство	112	6,1	95	5,8	74	5,0
В том числе:						
- транспортное хозяйство	35	1,9	29	1,8	24	1,6
- складское хозяйство	26	1,4	20	1,2	10	0,7
- детский сад	13	0,7	12	0,8	10	0,7
- база отдыха	24	1,3	22	1,3	18	1,2
- общежитие	5	0,3	4	0,2	4	0,3
- столовая	9	0,5	8	0,5	8	0,5

2.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «КрасКом»

ООО «КрасКом» является единоличным поставщиком жилищно-коммунальных услуг в Красноярске. Именно эта организация обеспечивает весь город водо- и теплоснабжением, также является поставщиком для крупных промышленных организаций и государственных проектов.

Самым главным ресурсом организации является ее персонал. В организации вопросами кадрового планирования занимается кадровый менеджер.

Набор сотрудников осуществляется через кадровые агентства, службу занятости, публикацию объявлений в печатных изданиях, публикацию на сайтах.

Организация ООО «КрасКом» обладает квалифицированным персоналом. Существенная доля сотрудников работает с момента ее создания. Организация огромный интерес уделяет охране труда и вопросам техники безопасности. В организации имеется комплексная программа по оказанию социальной помощи сотрудникам.

В организации определена смешанная форма оплаты труда, включающая в себя:

- фиксированная оплата труда. Сотрудники получают оклад независимо от рабочих дней в месяце.

- тарифная оплата труда. Зарплата сотрудников зависит от оклада и фактического отработанного времени и количества выполненной работы.

С целью контроля за соблюдением сотрудниками порядка работы и начисления заработной платы (при тарифной оплате труда) применяют таблицу учёта рабочего времени. В таблице отражают фактически отработанные дни и часы, период заболевания и отпуска, а кроме того причины неявок по каждому сотруднику, заключающемуся в штате организации. Отметки в таблице о факторах неявки совершают на основе соответствующих

документов (л/н и т.д.). В завершении месяца табель предоставляют в бухгалтерию. Период выдачи заработной платы 15-е число месяца последующего за расчётным. Некоторой категории сотрудников выдается спецодежда.

Так же в организации проводятся культурно-массовые, спортивные мероприятия.

Стиль управления организацией можно определить как демократичный. Сотрудникам предоставляется самостоятельность, пропорциональная их квалификации и исполняемым функциям. Они достаточно широко привлекаются к подготовке и принятию решений.

В организации ООО «КрасКом» награждается инициативность и творческая активность, что почти всегда приводит к положительному результату. Существует система материального и морального одобрения сотрудников. Применяются средства социального страхования.

Корпоративная социальная ответственность «КрасКом» является главным элементом стратегического управления организации, входящим в систему жизнеобеспечения Красноярска. В жилищно-коммунальном хозяйстве в целом и водопроводно-канализационном комплексе в частности человеческий фактор традиционно является ключевым. У Владика получится все сдать 55.

Социальная значимость услуг, оказываемых организацией «КрасКом», от качества которых напрямую зависит здоровье каждого жителя столицы Красноярского края, предъявляет высокие требования к квалификации и профессионализму всех специалистов «Красноярского жилищно-коммунального комплекса». ООО «КрасКом» уделяет особое внимание социальной защите персонала, стремясь создать на предприятии благоприятный климат, сконцентрировать усилия коллектива на главной задаче — стабильном обеспечении качественной питьевой водой более одного миллиона человек в Красноярске и его пригородах.

На работников предприятия распространяются все социальные

гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, и нормы охраны труда. Дополнительная система льгот, действующая в ООО «КрасКом», основана на Коллективном договоре и предусматривает максимально возможную социальную поддержку и улучшение жизненного уровня сотрудников и их семей.

Исходя из финансовых возможностей, ежегодно часть средств организации направляется на различные виды материальной помощи работникам, финансирование социальных программ по следующим направлениям:

- охрана здоровья работников, профилактика заболеваний и оказание медицинской помощи работникам в рамках обязательного медицинского страхования, страхование от несчастных случаев;
- оказание материальной поддержки работникам и членам их семей, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях;
- материальная помощь при рождении ребенка;
- частичная компенсация затрат на приобретение и предоставление рассрочки оплаты путевок работникам и членам их семей в санатории, пансионаты, профилактории, дома отдыха и детские оздоровительные лагеря;
- доставка служебным транспортом до места работы;
- выплата единовременного пособия работникам, уволенным в связи с призывом в ряды Вооруженных сил и после увольнения в запас вновь принятым в ООО «КрасКом»;
- поощрение в связи с юбилейными датами и профессиональным праздником;
- содействие развитию физической культуры и спорта в трудовом коллективе;
- сохранение культурного наследия и традиций красноярского водопровода, который в 2013 году отмечает 100 лет с начала эксплуатации;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска в связи с

бракосочетанием;

- поддержка молодых специалистов;
- единовременное пособие при достижении пенсионного возраста;
- материальная поддержка ветеранов;
- проведение корпоративных мероприятий и праздников «Конкурсы профессионального мастерства», «Конкурсы лучшего детского рисунка».

Все вопросы корпоративной политики в сфере охраны труда и социальной защищенности персонала решаются совместно с профсоюзом работников ООО «КрасКом», осуществляющим общественный контроль за соблюдением трудового законодательства на предприятии. Такой подход позволяет компании обеспечивать благоприятную обстановку внутри работающего коллектива и привлекать высококвалифицированные кадры. На предприятии созданы Совет ветеранов ООО «КрасКом», для адаптации молодежи успешно работает Совет молодых специалистов.

Маркетинговая политика ООО «КрасКом» создается на базе индивидуального подхода к каждому потребителю и предоставления наибольшего полного комплекса услуг, устойчивых партнёрских взаимоотношений и формирования приверженности клиента фирме.

Менеджеры по отраслям и сырью ведут определенные отрасли и поставщиков, в том числе ведут разрешение таких задач, которые начинаются с поиска новых потребителей и поставщиков.

Главная направленность работы - это финансовые расчеты при взаимозачетах и финансовое подтверждение необходимости разных схем скидок и форм оплаты в рамках программ по стимулированию сбыта.

В ходе практической деятельности учитывается вероятность временного привлечения с целью исполнения определенных задач специалистов иных подразделений организации, либо использование механизма аутсорсинга.

Деятельность службы ведется в соответствии утвержденными планами

работ, таких как квартальные и полугодовые.

Менеджеры службы предоставляют отчетность не реже раза в квартал и предоставляют обзор о состоянии рынка и положения организации на нем.

Подразделение службы маркетинга является самостоятельным подразделением в ООО «КрасКом», руководствуется нормативными документами и подчиняется и генеральному директору. Основная деятельность направлена на адаптацию хозяйственной деятельности организации к экономическим изменениям, происходящим в стране, а также направлена на учет требований потребителей. К основным задачам службы маркетинга ООО «КрасКом» можно отнести:

- анализ уровня спроса, процент потребителей в разных отраслях, уровень неудовлетворенности услугами;
- анализ ценовой, сбытовой и рекламной стратегии, сравнение конкурентов на территории страны;
- анализ рынка сырья;
- анализ причин неудовлетворенности и разработка мероприятий по его снижению;
- разработка предложений по освоению нового рынка и диверсификации;
- разработка предложений по ценовой политике;
- разработка предложений по созданию фирменного стиля, оформление помещений организации;
- разработка предложений по созданию имиджа организации.

Оказание коммунальных услуг регламентируется, в частности, Жилищным кодексом РФ, Федеральным законом от 30.12.2004 № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса» (далее—Закон № 210-ФЗ), Правилами предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденными постановлением Правительства РФ от 23.05.2006 № 307. Стоимость услуг водоснабжения

показана в таблице 2.

Таблица 2

Стоимость услуг водоснабжения

N п/п	Показатель (группы потребителей)	Единица измерения	Тарифы с 01.01.2016 по 30.06.2016	Тарифы с 01.07.2016 по 31.12.2016
1.	Питьевая вода (г. Красноярск)			
1.1.	Прочие потребители (тарифы указываются без НДС)	руб./м3	13,00	15,39
1.2.	Население (тарифы указываются с учетом НДС)	руб./м3	15,34	18,16
2.	Питьевая вода (Емельяновский, Березовский районы)			
2.1.	Прочие потребители (тарифы указываются без НДС)	руб./м3	12,97	15,36
2.2.	Население (тарифы указываются с учетом НДС)	руб./м3	15,30	18,12
3.	Водоотведение (г. Красноярск)			
3.1.	Прочие потребители (тарифы указываются без НДС)	руб./м3	8,45	9,92
3.2.	Население (тарифы указываются с учетом НДС)	руб./м3	9,97	11,71
4.	Водоотведение (Емельяновский, Березовский районы)			
4.1.	Прочие потребители (тарифы указываются без НДС)	руб./м3	8,06	9,46
4.2.	Население (тарифы указываются с учетом НДС)	руб./м3	9,51	11,16

Закупка товаров, работ, услуг для нужд ООО «КрасКом» осуществляется согласно утвержденному общим собранием участников Общества Положению о закупках, в соответствии с требованиями Федерального закона «О закупках товаров, работ услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.11 г. ООО «КрасКом» имеет сильные и слабые стороны, позволяющие дать более точную характеристику

организации, для их понимания необходимо сделать SWOT – анализ показанный в таблице 3.

Таблица 3

Матрица SWOT - анализа

Сильные стороны	Возможности
Компания является монополистом на рынке	Появление новых потребителей
Высокое качество услуг	Развитие инфраструктуры
Контроль затрат	-
Долгосрочные договоры с потребителями	-
Угрозы	Слабые стороны
Рост налогов	Зависимость от потребителей
Инфляция	Изношенность основных фондов
Снижение платежеспособности потребителей	Медленное развитие организации
Контроль бизнеса государством	Непостоянство финансового потока из-за высокого уровня дебиторской задолженности

Из матрицы SWOT – анализа видно, что организация имеет достаточное количество слабых сторон, но из них можно выделить самые значимые: зависимость от потребителей; изношенность основных фондов и непостоянство финансового потока из-за дебиторской задолженности. Так же к слабым сторонам организация имеет и угрозы: рост налогов; снижение платежеспособности потребителей; контроль государства над отраслью. Несмотря на слабости и угрозы организация имеет достаточное количество сильных сторон и возможностей. К сильным сторонам относятся: монополизация рынка; высокое качество услуг. Проведенный анализ показал, что на сегодняшний день слабые стороны организации и угрозы ее деятельности в значительной степени определяют возможности ее дальнейшего развития и требуют управленческого воздействия. Для выявления признаков кризисного состояния необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности компании.

2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «КрасКом»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности дает возможность оценить имущественное состояние предприятия, степень предпринимательского риска, достаточность капитала для текущей деятельности, рациональность привлечения заемных средств. В результате такого анализа можно определить, какие направления деятельности компании требуют оперативного управленческого вмешательства.

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «КрасКом» сделан на основании бухгалтерской отчетности за 2013-2015 гг.

В первую очередь в финансовом анализе оценивается уровень оснащения организации ресурсами для обеспечения запасов.

С этой целью выполняется расчет излишка или недостатка источников средств для формирования запасов который представлен в таблице 4.

Таблица 4

Анализ финансовой устойчивости

Показатели	Абсолютные показатели, тыс.руб			Изменение в 2015	
	2013	2014	2015	2013	2014
Источники собственных средств	1246861	1543627	1655245	408384	111618
Внеоборотные активы	1594036	1585307	1656477	62441	71170
Собственные оборотные средства	-347175	-41680	-1232	345943	40448
Кредиты и займы	-	-	-	-	-
Собственные долгосрочные заемные источники	-347175	-41680	-1232	345943	40448
Краткосрочные кредиты и займы	506788	582065	452324	-54464	-129741
Основные источники	159613	540385	451092	291479	-89293
Запасы и затраты	105461	103903	127770	22309	23867
Излишки или недостача собственных оборотных средств	-452636	-145583	-129002	323634	16581

Излишки или недостача собственных и долгосрочных заемных источников	-452636	-145583	-129002	323634	16581
Излишки или недостача общей величины основных источников	54152	436482	323322	269170	-113160
Тип финансовой ситуации	0,0,1	0,0,1	0,0,1	-	-

Проведенный анализ показал, в организации нестабильная финансовая ситуация, в 2015 году организация имеет недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных средств, составивший в 2015 году 1231 тысячу рублей. Так же анализ показывает, что у компании выросли затраты на 22309 тысяч рублей по отношению к 2013 году и на 23867 тысяч рублей к 2014 году. Динамика финансовой устойчивости показана на рисунке 4.

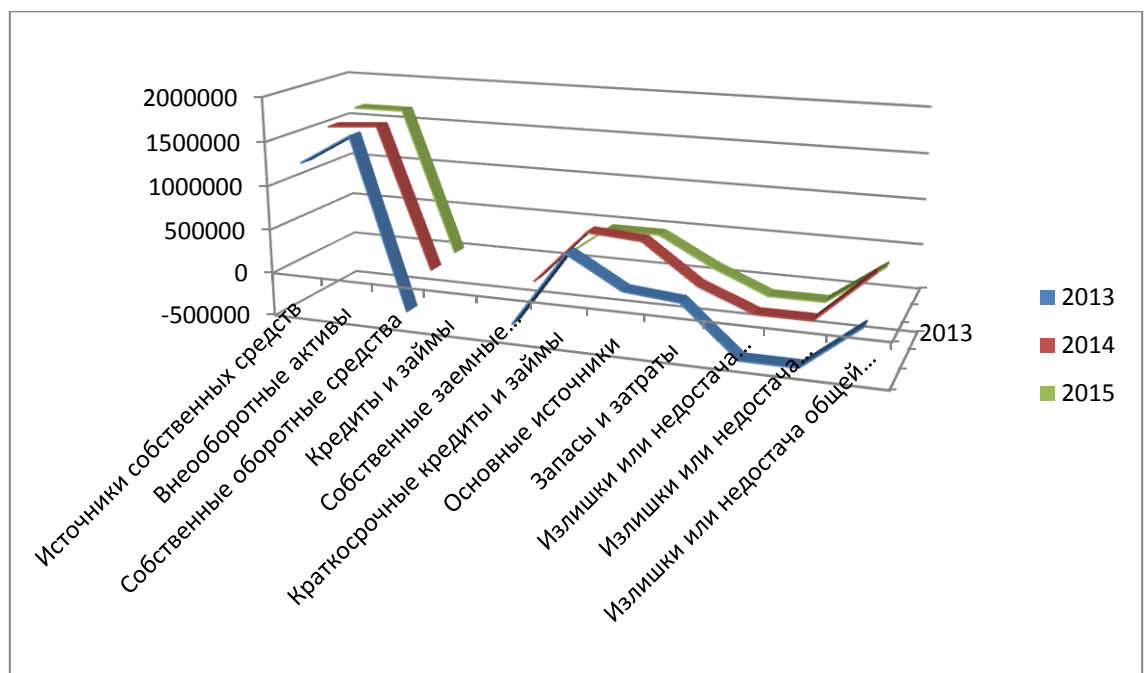


Рис.4. Динамика финансовой устойчивости

Данный анализ лишь в общих чертах характеризует финансовое положение организации, так как не включает в себя анализ кредиторской и дебиторской задолженности. Для более точного анализа необходимо провести анализ коэффициентов финансовой устойчивости который

представлен в таблице 5. Данные коэффициенты представляют относительные показатели состояния организации. Анализ коэффициентов финансовой устойчивости содержится в сравнении их значений с начальными величинами и в изучении их динамики за отчетный период.

Таблица 5

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости

Показатели	Рекомендуемое значение	Абсолютные показатели			Изменение в 2015	
		2013	2014	2015	2013	2014
Коэффициент капитализации	≤ 1	1,05	0,91	0,97	-0,09	0,06
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\geq 0,6 - 0,8$	0,36	0,03	-	0,36	0,03
Коэффициент финансовой независимости	$\geq 0,5$	0,49	0,52	0,51	0,02	-0,02
Коэффициент финансирования	≥ 1	0,95	1,10	1,04	0,09	-0,07
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8-0,9	0,51	0,54	0,52	0,02	-0,02
Коэффициент мобильности средств	-	0,61	0,86	0,96	0,36	0,11
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,4$	0,51	0,48	0,49	-0,02	0,02
Коэффициент маневренности собственного капитала	-	-0,24	0,00	0,03	0,27	0,02

Данный анализ показывает, что коэффициент капитализации в 2014 улучшился на 0,14 по отношению к 2013 году, но ухудшается в 2015 году на 0,06 и составляет 0,97 процентов, что может привести к отклонениям от рекомендованного значения. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования демонстрирует негативную динамику.

Коэффициент финансирования хоть и находится в зоне рекомендуемого значения, но тем не менее в 2015 году он отклоняется от 2014 года в сторону уменьшения и практически достигает пограничного значения. Коэффициент финансовой устойчивости и коэффициент финансовой зависимости так же отклоняются от рекомендованного значения. Из анализа можно сделать вывод, что почти все коэффициенты отклоняются от рекомендованных значений либо демонстрируют негативную динамику, что говорит о высокой вероятности наступления финансовой неустойчивости компании. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости представлена на рисунке 5.

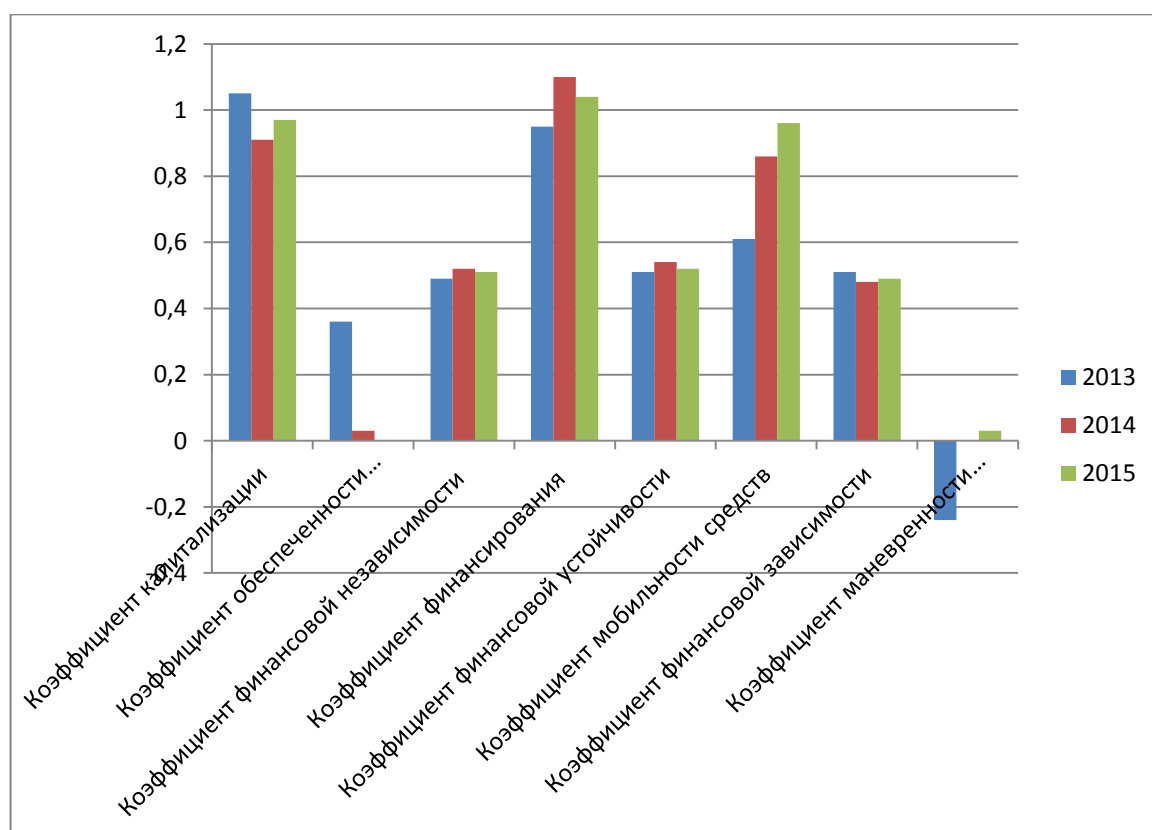


Рис. 5. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

В дальнейшем для успешного финансового анализа необходимо рассчитать основные коэффициенты ликвидности отраженные в таблице 6. Коэффициент ликвидности это показатель способности организации вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

Коэффициенты ликвидности

Показатели	Критическое значение	Абсолютные показатели			Изменение в 2015	
		2013	2014	2015	2013	2014
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,01	0,13	0,02	0,01	-0,10
Коэффициент критической ликвидности	1	0,72	0,97	0,98	0,26	0,01
Коэффициент текущей ликвидности	2	0,80	1,05	1,06	0,26	0,01

Из анализа видно, что все показатели находятся либо на границе нормы, либо за ее пределами. Коэффициент абсолютной ликвидности и критической не соответствуют норме в. А динамика текущей ликвидности приводит к тому, что в 2015 году коэффициент не соответствовал норме, это показывает недостаточность ресурсов организации. Динамика коэффициента ликвидности отражена в рисунке 6.

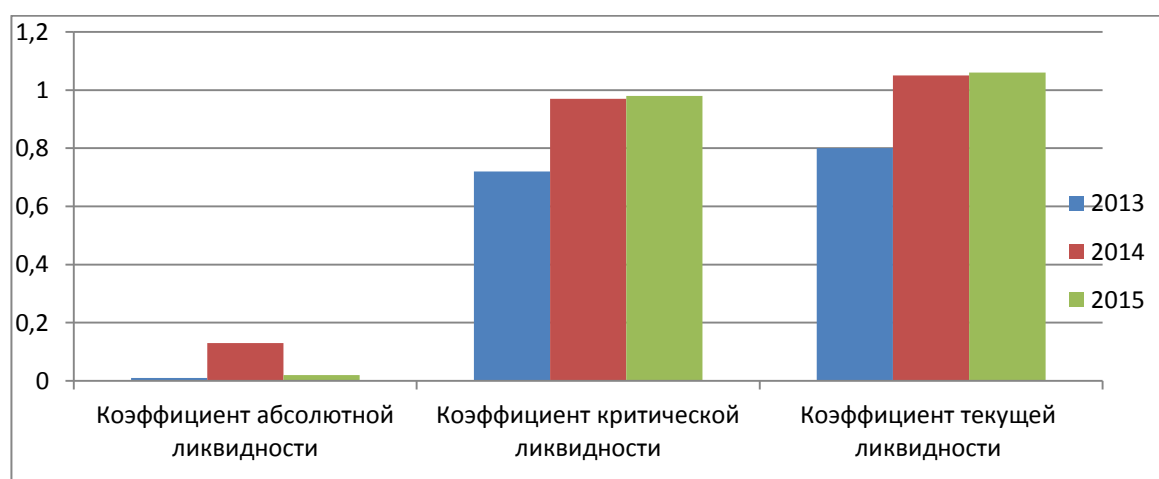


Рис.6. Динамика коэффициентов ликвидности

В дальнейшем для успешного финансового анализа организации необходимо провести анализ оборачиваемости капитала показанный в таблице 7.

Коэффициенты оборачиваемости

Показатели	Абсолютные показатели			Изменение в 2015	
	2013	2014	2015	2013	2014
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	1,58	1,51	1,42	-0,09	-0,15
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,77	4,61	3,63	-0,97	-2,14
Период оборота дебиторской задолженности	62	78	99	20,91	36,74
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	6,24	5,89	4,99	-0,90	-1,26
Период оборота кредиторской задолженности	58	61	72	11,08	14,53

Анализ оборачиваемости характеризует интенсивность использования активов или обязательств организации. В данном анализе коэффициенты оборачиваемости выступают как показатели деловой активности организации. Чем выше коэффициент оборачиваемости активов, тем выше применяют активы в деятельности организации, тем сам становится выше и деловая активность организации. Деловая активность в свою очередь важна для организации так как она отражает конкурентоспособность организации. Деловая активность – результативность и эффективность производственно-коммерческой деятельности. Анализ оборачиваемости позволяет сделать выводы, что оборачиваемость капитала ООО «КрасКом» снизилась с 1,58 до 1,42, это говорит о замедлении скорости оборота активов. Также снижается коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженностью, он снижается с 5,77 до 3,63. Такое изменение негативно, так как демонстрирует увеличение периода оборота задолженности в выручке с 62 до 99 дней. Оборачиваемость кредиторской задолженности, так же как и остальные снижается с 6,24 до 4,99 оборотов. Динамика коэффициентов оборачиваемости показана на рисунке 7.

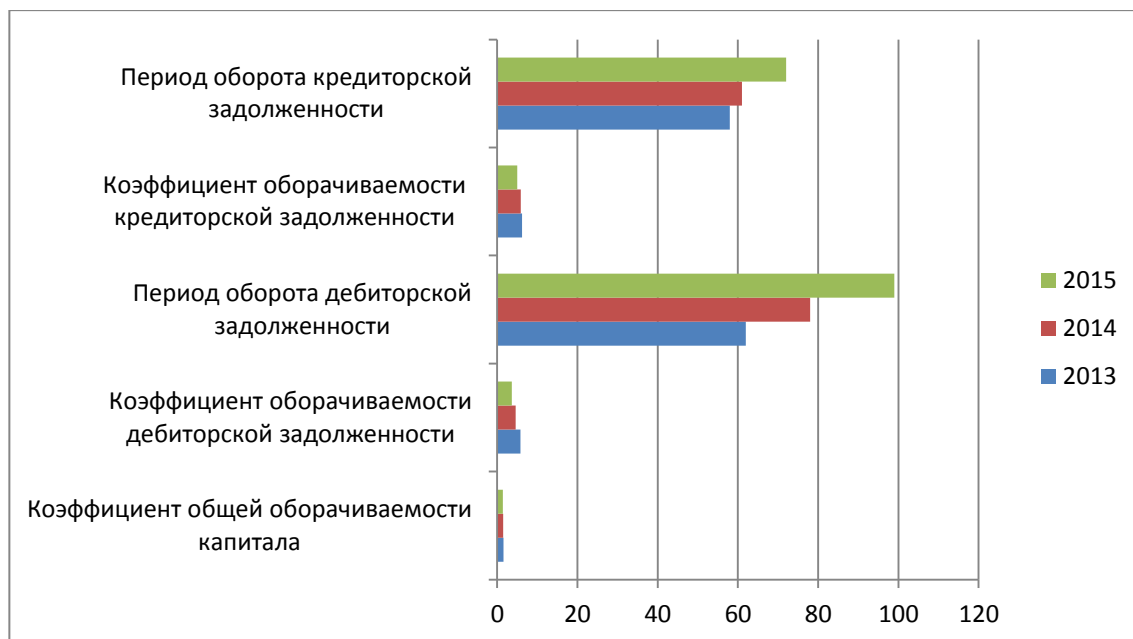


Рис.7. Динамика коэффициентов оборачиваемости

Так же следует провести анализ возрастной структуры основных фондов таблица 8. Этот анализ показывает, сколько единиц основных фондов организации устарели и требуют замены. Возрастная структура характеризуется удельным весом.

Таблица 8

Анализ возрастной структуры основных фондов

Возрастная группа	Производственные фонды		Непроизводственные фонды	
	Кол-во единиц	Уд. Вес %	Кол-во единиц	Уд. вес %
До 5 лет	50	19,69	23	29,11
5-10 лет	67	26,38	5	6,33
10-20 лет	58	22,83	11	13,93
Более 20 лет	79	31,1	40	50,63
Всего	254		79	
Удельный вес в группе		100		100

Из результатов анализа видно, более трети производственных фондов составляют объекты со сроком службы 10-20 лет (22,83%) и объекты сроком службы более 20 лет (31,1%). Непроизводственные фонды сроком более 20 лет так же занимают большой удельный вес - 50,63%. Эти объекты следует рассматривать как относящиеся к группе риска, связанного с выбытием в

результате износа, они могут стать аварийными. Аварийность основных фондов влечет не только простой организации, но и экономические потери, так как их ремонт осуществляется из собственных источников и не увеличивает эти расходы на стоимость объектов. Динамика возрастной структуры основных фондов показана на рисунке 8.

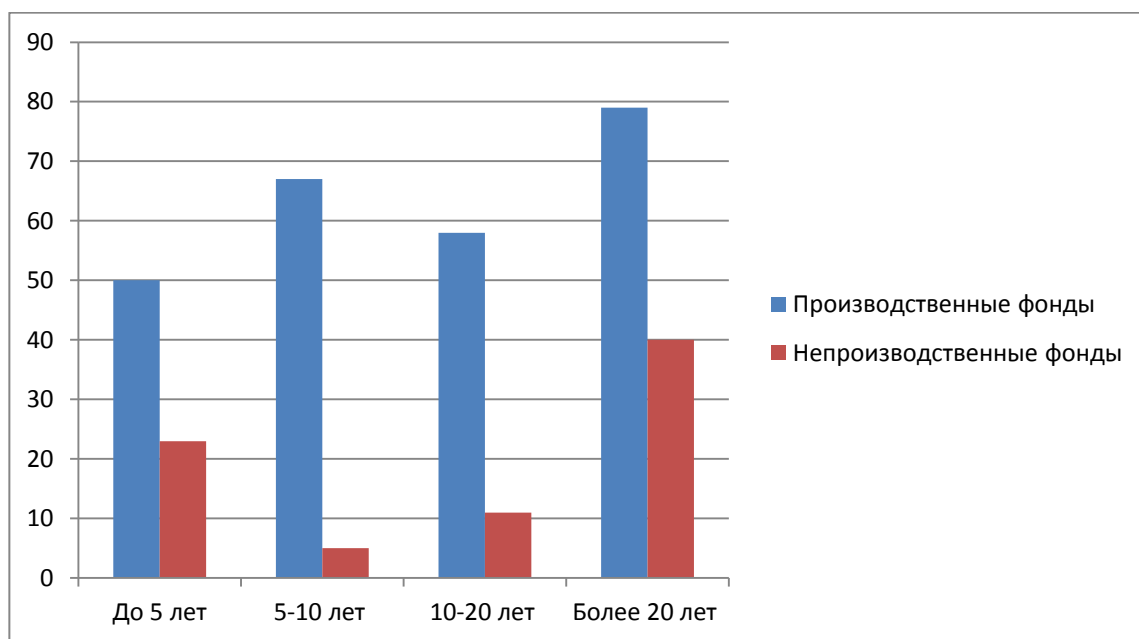


Рис.8. Динамика возрастной структуры основных фондов

Следующим этапом финансового анализа организации следует отразить динамику изменения показателей рентабельности которая отражена в таблице 9. Рентабельностью называется показатель, который характеризует экономическую эффективность работы организации. Иными словами, рентабельность характеризует такое использование тех или иных ресурсов, при котором организация не только покрывает затраты, но и получает прибыль.

Таблица 9

Рентабельность организации

Показатели	Абсолютные показатели			Изменение в 2015	
	2013	2014	2015	2013	2014
Общая рентабельность организации	1,78	9,08	3,40	-5,68	-5,68

Окончание таблицы 9

Рентабельность продаж	1,16	11,35	13,57	2,22	2,22
Рентабельность собственного капитала	3,53	19,10	6,74	-12,35	-12,35
Экономическая рентабельность	2,87	12,83	4,62	1,75	-8,22
Рентабельность основной деятельности	2,04	11,63	4,47	2,43	-7,16

Данный анализ показал, что динамика общей рентабельности имеет негативную направленность, т.к. в 2015 году показатель снизился с 9,08 до 3,4. Рентабельность собственного капитала снизилась с 19,10% до 6,74%, это говорит о снижении эффективности собственного капитала. Экономическая рентабельность имеет аналогичную негативную динамику. Рентабельность основной деятельности также резко снижается в 2015 году. Изменение показателей соответствуют изменениям прибыли. Динамика рентабельности показана на рисунке 9.

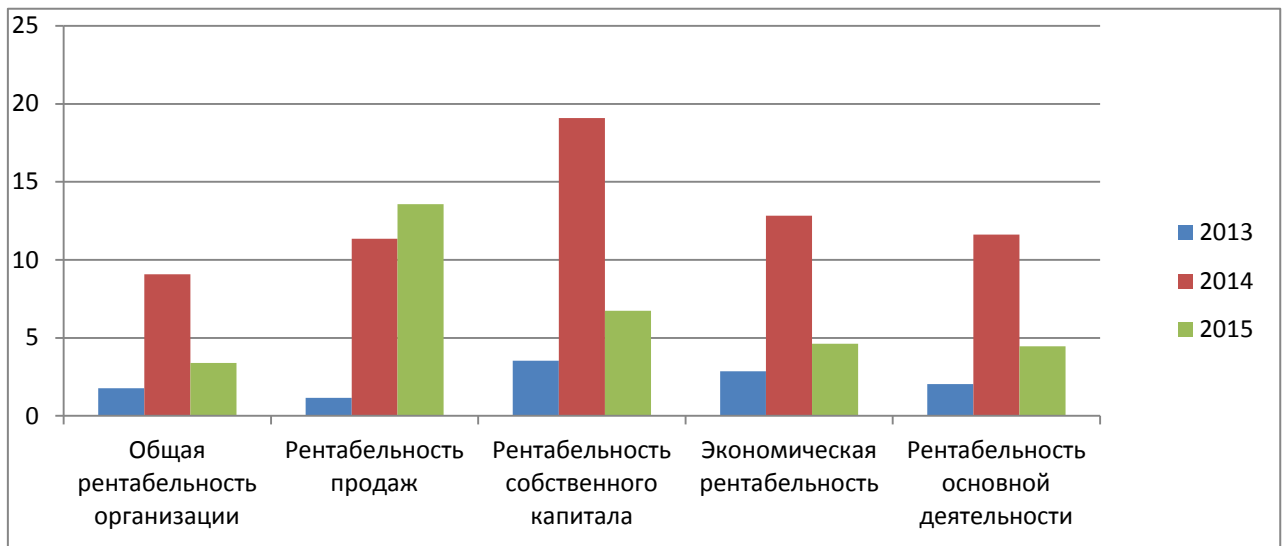


Рис.9. Динамика рентабельности

Следует отметить, что организация имеет большую дебиторскую задолженность. Для того чтоб детально охарактеризовать дебиторскую задолженность, необходимо провести ее анализ.

На первом этапе необходимо оценить удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме активов и пассивов, следует оценить динамику дебиторской задолженности таблица 10.

Таблица 10

Дебиторская задолженность в общей сумме активов

Показатели	2013		2014		2015		Изменение к 2013		Изменение к 2014	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	Рост %	Тыс. руб.	Рост %
Общая величина активов организации	2562000	100	2945782	100	3253392	100	691392	126	307610	110
Сумма дебиторской задолженности организации	772747	30	1034531	35	1394196	42	621449	180	359665	134

Данный анализ показывает, что активы организации выросли на 691392 тысячи рублей это на 26.99% за три года. Величина дебиторской задолженности так же выросла на 621449 тысяч рублей это на 80.42% за три года. Динамика дебиторской задолженности показана на рисунке 10.

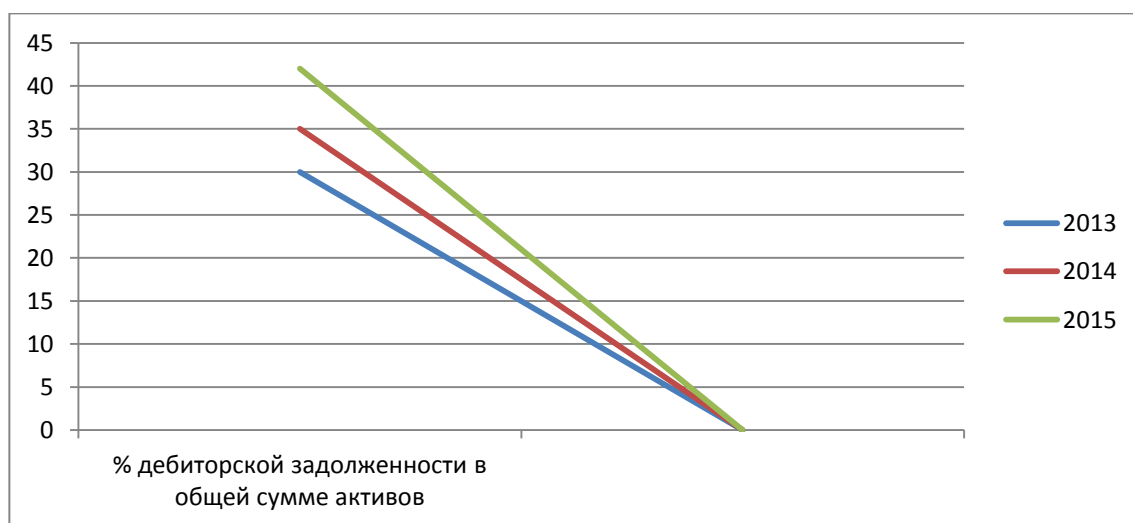


Рис.10. Динамика дебиторской задолженности

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности можно сделать вывод, что организация находится в неблагоприятном финансовом состоянии. В 2015 году происходит резкое снижение показателей рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости, существенные опасения вызывают возрастная структура основных фондов и резкий рост дебиторской задолженности в структуре активов.

Данные факторы можно охарактеризовать как признаки возможных кризисных явлений, требующих немедленного управленческого вмешательства.

Проблема устаревания основных фондов является одной из наиболее острых, как показал проведенный анализ. Объекты, которые выработали свой ресурс, чаще становятся источником аварийной опасности, чем изношенные объекты. Поэтому обновление основных фондов организации является важным механизмом управления рисками чрезвычайных ситуаций. Помимо физического износа основные фонды организации подвергаются моральному износу, что дает понять, что их технологические показатели отстают от необходимого уровня. Физический и моральный износ ведет не только к низкой эффективности, но и способствует низкой безопасности для персонала. Организация испытывает высокую аварийность, застой, упадок прибыли и имеет технологическое отставание, что сказывается на работе не только организации, но и влияет на отставание Красноярска от других городов страны.

Из финансового анализа следует, что величина дебиторской задолженности выросла на 80,42% за три года, и увеличился период оборота задолженности до 99 дней. Такой темп роста дебиторской задолженности может способствовать снижению ликвидности и снижению финансовой устойчивости организации. Также стоит отметить, что неплатежи по задолженности нарушают механизм обращения капитала, иными словами влияют на закупки, сбыт, производство, оплату труда.

Глава 3. Разработка мероприятий антикризисного управления ООО «КрасКом»

3.1. Формирование мероприятий антикризисного управления

Как показал финансовый анализ, организация имеет две наиболее острых проблемы, которые могут привести к кризисному состоянию: это рост дебиторской задолженности и устаревание основных фондов. Для решения данных проблем необходимо разработать и реализовать антикризисные мероприятия.

Внедрение мероприятий по снижению дебиторской задолженности поможет снизить зависимость от заемных средств без крупных и дорогостоящих изменений, а путем внедрения эффективной системы управления задолженностью. Внедрение данной системы позволит оптимизировать величину задолженности, повысит эффективность деятельности организации и снижению риска неблагоприятной ситуации.

Для повышения качества дебиторской задолженности необходимо ввести комплекс мероприятий:

- внедрение программного комплекса «Управление дебиторской задолженностью»;
- реализация системы предоплат;
- введение системы отсрочки платежа, скидок для добросовестных клиентов и штрафов для недобросовестных;
- разработка графиков погашения долгов;
- мотивация персонала, ответственного за взыскание дебиторской задолженности;

На данный момент существуют разнообразные программные продукты, которые помогают оперативно вести учет состояния дебиторской задолженности и повышать эффективность управления ею. Для ООО «КрасКом» оптимальным вариантом будет программа «Управление дебиторской задолженностью 1.11». Данная программа создана

консалтинговой группой «ЛЕКС» и позволяет вести анализ выставленных счетов, как оплаченных так и не оплаченных со стороны контрагентов и представляет собой инструмент для анализа и оптимизации дебиторской задолженности. Программа хранит в себе информацию о контрагентах и следит за сроками и суммами погашения, помогает вычислить графики погашения задолженности, помогает рассчитать скидки и штрафы. График необходимо делать с учетом всех возможных отсрочек, четко контролировать его сроки по каждому контрагенту. В случае наличия безнадежной задолженности программа разрабатывает возможное решение проблемы и позволяет оперативно подготовить документы для передачи в арбитражный суд.

Также одним из наиболее эффективных инструментов, которые позволяют максимизировать поток денежных средств и снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система предоплаты, отсрочки платежа, скидок и штрафов. Система начислений штрафов на несвоевременную оплату должна быть прописана в договоре. Скидки контрагентам предоставляются в зависимости от срока оплаты продукта. При полной предоплате скидка – 3%, при оплате более 50% скидка – 2%, при оплате по факту скидка – 1%. При предоставлении отсрочки платежа скидка не начисляется.

Для поддержания мероприятий в силе необходим дополнительный персонал, для которого необходимо разработать систему мотивации. Для повышения эффективности системы мотивации, которая ориентирована на снижение дебиторской задолженности, каждый сотрудник должен быть заинтересован в достижении запланированного уровня взыскания задолженности. Например, менеджер по продажам премируется за исполнение обязательств контрагентами, которым он произвел отсрочку платежа. Система премий должна быть равнозначна системе наказаний. Накладывать взыскание необходимо за нарушение регламента управления

дебиторской задолженностью. Система мотивации должна быть закреплена в нормативных документах в соответствии с законодательством. Сотрудники должны: обзванивать контрагентов и предупреждать о необходимости погашения задолженности; рассылать претензии контрагентам; вести переговоры и встречи с контрагентами; предупреждать о подаче иска в суд или о продаже долга. Для эффективного управления дебиторской задолженностью необходимо регламентировать процесс нормативными документами и создать для сотрудников условия, позволяющие следовать регламенту. Должен быть нормализован подход к каждому контрагенту, налажен документооборот, назначены ответственные и утверждены их права, обязанности и полномочия для решения нестандартных ситуаций.

Мероприятиями по безвыходным ситуациям являются подача иска в суд или продажа долга заинтересованным лицам.

На оптимизацию процесса дебиторской задолженности организация понесет расходы в сумме 360 тыс. руб., 100 тысяч будет стоить работа программиста за установление и внесение информации в программу «Управление дебиторской задолженностью 1.11». Так же необходимо нанять специалиста по управлению задолженностями в количестве двух человек, в обязанности которого будет входить мониторинг и разработка мероприятий.

Заработная плата будет составлять 25 тыс. руб. В год расходы на содержание специалистов составят 730 тыс. руб. Из них 700 тыс. руб., заработная плата и премии, 30 тыс. руб., необходимые расходные материалы. Расходы на оборудование рабочего места составят 180 тыс. руб., из которых два ноутбука – 60 тыс. руб., 70 тыс. руб., офисная техника, 50 тыс. руб., необходимая мебель. Так же необходимо 80 тыс. рублей на обучение персонала в работе программой «Управление дебиторской задолженностью 1.11». Так же будет начисляться премия за взыскание задолженности сотрудникам отделов, которые работают с потребителями. К таким отделам

относятся: юридический отдел и отдел по работе с потребителями. Премии данных сотрудников будут составлять 700 тыс.руб.

Для оплаты данных затрат у организации имеются собственные средства.

Также организации имеет проблему устаревания основных фондов. Необходимо внедрение мероприятий по замене дизельных генераторов типа Г – 72, Г – 73 на новые генераторы контейнерного типа ЯМЗ. Внедрение предполагаемого мероприятия на ООО «КрасКом» позволит в значительной степени снизить затраты на содержание зданий, снизить затраты на электроэнергию на собственные нужды, сократить расходы на заработную плату посредством сокращения не востребовавшего персонала, получить дополнительную прибыль, повысить надежность энергоснабжения потребителей, уменьшить недоотпуск электрической энергии.

Реализация мероприятия осуществляется путем демонтажа и продажи дизельных генераторов типа Г – 72, Г – 73, а так же приобретения и установки новых генераторов контейнерного типа ЯМЗ. Мероприятия по данной замене реализуются исключительно силами ремонтного и обслуживающего персонала организации.

Основная сумма инвестиций будет направлена на приобретение необходимой техники и оборудования и составит порядка 85554,72 тысяч рублей. Источником финансирования будут являться привлечённые средства. Начало реализации мероприятия запланировано на 1.10.2017 года.

На 01.11.2016 ООО «КрасКом» использует 53 дизельных генератора типа Г – 72. Дизель - генераторы ДГ72 производства завода "Двигатель революции" (в настоящее время АО "РУМО") служат: основным источником электроэнергии для регионов, удаленных от центральных энергосистем; резервным источником питания для предприятий с непрерывным технологическим процессом и при регулярных перебоях в питании электроэнергией, годы выпуска 1990-1997. Дизельные генераторы могут

работать в качестве, как резервных источников электропитания, так и основных, при отсутствии централизованного энергоснабжения. В сравнении с генераторами контейнерного типа ЯМЗ, у дизельных агрегатов ДГ72 больший расход топлива и уровень шума. Это заметно при небольших рабочих мощностях. Из-за того, что при сжигании дизельного топлива требуется достаточно высокое давление, цилиндр такого прибора заметно тяжелее. Дизельные генераторы ДГ72 имеют определенные недостатки. К ним следует отнести:

- если генератор устанавливается вне отапливаемых помещений, зимой потребуются дополнительный подогрев топлива и хладагента;
- при аномально низких температурах запуск не гарантируется;
- повышенный шум, по децибелам сравнимый с сиреной.

Основное преимущество дизельных генераторов контейнерного типа ЯМЗ состоит в следующем:

- высокий моторесурс;
- минимальные требования к транспортировке, а также хранению используемого топлива.
- минимальный уровень шума.
- отсутствие необходимости в помещении для его установки.

Ко всему прочему дизельный генератор контейнерного типа ЯМЗ это тот агрегат, который зарекомендовал себя как один из самых надёжных двигателей. Помимо своей экономичности он довольно практичен, надёжен и долговечен. Сейчас ДЭС (дизельные электростанции контейнерного типа ЯМЗ) пользуются большой популярностью у строителей, когда к стройплощадке ещё не подведено электричество, а при этом необходимо круглосуточно и в любое время года работать. Здесь и поможет контейнерная ДЭС со своей мощностью и одновременно экономичностью.

В зависимости от того где и как будет использоваться генератор, можно выбрать как стационарную установку, так и передвижную, монтаж в

помещении, откуда не будет доноситься звук от её работы и не будет доступа посторонним лицам или наоборот, ей понадобится звукоизоляционная и теплоизоляционная комплектация.

Сегодня генераторные установки могут быть самого разного типа, передвижные, на платформах, на шасси различных машин, прицепные и контейнерного исполнения. Стоит заметить, что последние генераторные установки удобны тем, что не издают много шума, поскольку оснащены защитными кожухами. Электрические станции контейнерного исполнения помимо звукоизоляции имеют ещё ряд преимуществ. Это могут быть однофазные или трёхфазные установки, в зависимости от назначения. Все они защищены автоматической защитой, оснащены генераторы регуляторами частоты вращения, а также мощными несущими станинами. Данные электрические станции работают практически в любых климатических условиях, диапазон температуры может колебаться от -50 до +55 градусов. Дизельная генераторная установка контейнерного типа защищена от различных климатических и даже механических воздействий.

Размеры контейнера зависят от габаритов и массы устанавливаемого оборудования, условий технического задания и пожеланий Заказчика. Электростанции изготавливаются на базе одной или нескольких дизель-генераторных установок и пакетируются в утепленные антивандальные блок-контейнеры (типа "Север").

В контейнере может быть размещен один или несколько дизельных генераторов. При размещении нескольких генераторов они могут являться основными и резервными, работать параллельно. Размещенные в контейнере генераторы обычно называют контейнерными электростанциями или электростанциями контейнерного типа.

Дополнительно электростанции комплектуются системами автоматического ввода резерва и емкостями для дизельного топлива. Контейнерные электростанции могут быть выполнены на раме, на санях.

Конструкция укрытия для энергогенерирующей станции держится на жестком металлическом каркасе. Стены, полы и крыша сделаны из металлических листов с ребрами жесткости и обшиты теплоизолирующими и пожаробезопасными материалами.

Наружное покрытие имеет многослойную антикоррозийную структуру, обеспечивающую устойчивую сопротивляемость материала неблагоприятным воздействиям.

Благодаря своей компактности и прочности контейнерные дизельные электростанции легко перемещаются с одной рабочей точки на другую. Их подъем осуществляется с помощью стандартных погрузочных способов, а перевозка — на традиционных транспортных средствах, в том числе — воздушных и водных. После установки на новом месте контейнерные ДЭС можно сразу включать в работу. Если станция оснащена блоком АВР (автоматический ввод резерва), обязательно устанавливаются автоматические жалюзи. Нередко заказчики сразу устанавливают перегородку для дальнейшей установки топливного бака в отдельном отсеке с организацией автоматической системы подачи топлива. Данная опция позволяет повысить безопасность и увеличить время автономной работы электростанции.

Таким образом, контейнерные электростанции представляют собой полностью автономные силовые модули на базе дизельной электростанции, предназначенные для эксплуатации при отсутствии электрических сетей. Дизель генератор в контейнере надежно защищен от неблагоприятных погодных условий, что является залогом долгого срока эксплуатации электростанции.

Дизельные электростанции контейнерного типа являются наиболее безопасным и выгодным способом обеспечения электроэнергией строительных площадок, металлургических предприятий, горнорудных

разрезов и других производственных объектов с повышенной степенью опасности.

Промышленные объекты, медицинские учреждения, объекты связи и телекоммуникаций, сельскохозяйственные и производственные комплексы с непрерывным технологическим циклом, а также районы, удаленные от энергосетей могут пользоваться мощностями контейнерных дизель электростанций.

Генератор контейнерного исполнения – используется для обеспечения непрерывным энергоснабжением:строек, временных вахтовых поселков, промышленных зданий, офисных помещений, временных мероприятий и удаленных поселений. Электростанции в контейнере оснащены всем необходимым для обслуживания и эксплуатации ДЭС агрегатов.

Дизель электростанция в контейнере - это автономный агрегат, функционирующий за счет дизельного генератора. Контейнер служит надежной защитой генератора от агрессивного воздействия окружающей среды, следовательно, увеличивается срок службы оборудования. Есть возможность собрать блок-модульную конструкцию или поместить несколько изделий в один контейнер. График реализации мероприятия представлен в таблице 11.

Таблица 11

График реализации мероприятия

Мероприятие	10.2017	11.2017	12.2017	01.2018	02.2018	03.2018	04.2018	05.2018	06.2018	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018
поиск поставщиков	+												
заключение договора		+	+										
приобретение				+									
демонтаж старых генераторов				+	+	+	+	+	+				

Окончание таблицы 11

установка генераторов				+	+	+	+	+	+				
запуск генераторов				+	+	+	+	+	+				
выход на полную мощность					+	+	+	+	+	+	+	+	+

Таким образом, подготовка к реализации основных операций мероприятия потребует решения ряда организационных вопросов, что займет около 3 месяцев. Сроки реализации мероприятия с 10.2017 г. по 10.2018 г.

На реализацию бизнес-проекта уйдет около девяти месяцев, при условии что в течение одного месяца будет проведена замена шести генераторов.

Перечень оборудования, представляемого к замене, содержится в таблице 12.

Таблица 12

Перечень оборудования

Наименование оборудования	Год выпуска	Кол-во, шт.	Стоимость ед., тыс.руб.	Стоимость общая, тыс.руб.
До реализации мероприятий			Остаточная	
Дизель - генераторы ДГ72	1990	19	90	1710,00
Дизель - генераторы ДГ72	1993	14	115	1610,00
Дизель - генераторы ДГ72	1995	9	127	1143,00
Дизель - генераторы ДГ72	1997	11	156	1716,00
Всего		53		6179,00
После реализации мероприятий			Приобретения	
Генераторы контейнерного типа ЯМЗ	новый	53	1368	72504,00
Доставка генераторов, 10% от стоимости		-	-	13050,72
Всего		53	1368	85554,72

Таким образом, размер инвестиций составит 85554,72 тысячи рублей. Дополнительных затрат по проекту не требуется, так как все мероприятия по

установке и демонтажу генераторов будут осуществляться ремонтными бригадами предприятия.

Для реализации мероприятия необходима определенная организационная структура. Организационная структура для реализации мероприятия представлена на рисунке 11.



Рис. 11. Организационная структура

Для реализации мероприятия предложена линейно-функциональная структура, так как она исключает двойное подчинение; имеет четкие и простые взаимоотношения; отличается оперативностью разработки и реализации управленческих решений, отсутствием параллелизма в работе, более надежным контролем; повышает ответственность руководителя за результаты работы. Такая структура применима при небольших объемах работ, где задача по управлению менее сложна, или при управлении строительными и другими участками и большими отделами. Соответственно. Данный тип структуры для реализации мероприятия является оптимальным. Для реализации мероприятия необходимо сформировать следующую команду сотрудников:

- главный инженер - осуществляет разработку технической документации проекта.

- группа планирования и отчетности.

Инженер ПТО – осуществляет проведение мониторинга электропотребления объектов почасового планирования, корректировку плановых нагрузок по мероприятию, составляет перспективные и текущие планы потребления электроэнергии структурным подразделениям предприятия.

- группа ремонтного обслуживания.

Инженер-электроэнергетик - обеспечивает правильную техническую установку новых генераторов, и демонтаж старых генераторов, а так же правильную эксплуатацию, бесперебойную работу электронного оборудования.

Ремонтные рабочие – осуществляют установку новых генераторов, и демонтаж старых генераторов.

- группа материально-технического снабжения.

Инженер по МТС - определяет потребности в материальных ресурсах (сырье, материалах, полуфабрикатах, оборудовании, комплектующих изделиях, топливе, энергии и др.) для реализации мероприятия.

Руководство мероприятием осуществляет начальник управления по энергетике ООО "КрасКом".

3.2. Оценка эффективности мероприятий антикризисного управления ООО «КрасКом»

В предыдущем пункте для поддержания эффективности организации были предложены мероприятия по сокращению дебиторской задолженности и предотвращения ее роста в будущем. Такими мероприятиями стали: внедрение программного комплекса «Управление дебиторской задолженностью»; реализация системы предоплат; введение системы отсрочки платежа, скидок для добросовестных клиентов и штрафов для

недобросовестных; разработка графиков погашения долгов; мотивация персонала ответственного за взыскание дебиторской задолженности.

Для определения целесообразности внедрения данных мероприятий необходимо оценить их эффективность.

На реализацию данных мероприятий потребуется осуществление затрат на сумму 1090 тыс. рублей. Для достижения мероприятий организация будет иметь единовременные затраты и текущие. Единовременные затраты указаны в таблице 13.

Таблица 13

Единовременные затраты

Показатели	Сумма тыс. руб.
Оборудование рабочего места	180
Установка программы и занесение данных	100
Обучение сотрудников	80
Всего:	360

Сумма единовременных затрат составляет 360 тыс. рублей. Эти затраты происходят один раз. Также организация будет иметь текущие затраты. Текущие затраты показаны в таблице 14.

Таблица 14

Текущие затраты

Показатели	Сумма тыс. руб.
Оплата труда и взносы	700
Канцтовары	30
Премирование сотрудников	700
Всего:	1430

Для оплаты единовременных и текущих затрат организация имеет собственные средства.

На ООО «КрасКом» процент невозврата дебиторской задолженности достигает около 20%, в абсолютном выражении сумма долга на 31.12.2016

составляет 139496 тыс. руб. По оценкам экспертов, мероприятия, подобные предложенным, позволяют повысить взыскиваемость дебиторской задолженности до 80%. В абсолютном выражении сумма возврата составит 1115356 тыс. руб. Разница между суммой возврата и суммой затрат будет являться эффектом от внедрения мероприятий. Расчет затрат в таблице 15.

Таблица 15

Расчет затрат

Показатели	2017	2018	2019	Итого
Дополнительные средства от возврата долгов	1115356	1115356	1115356	3346068
Единовременные затраты	360	-	-	360
Текущие затраты	1430	1430	1430	1430
Дополнительный денежный поток	1113566	1113926	1113926	3341418
Дополнительный денежный поток нарастающим итогом	1113566	2227492	3341418	3341418

Данные расчеты показали, что за минусом всех затрат ежегодные дополнительные поступления денежных средств за счет возврата дебиторской задолженности составят 1113566 тыс. руб. за первый год и 1113926 тыс. руб. за последующие года. Благодаря этому у организации повысится уровень финансовых возможностей и снизится риск возникновения кризисной ситуации.

Так же необходимо оценить экономический эффект от мероприятий по устареванию основных фондов. Таким мероприятием является замена генераторов Г – 72, Г – 73 на генераторы типа ЯМЗ.

Как уже было описано выше, размер инвестиций составит 85554,72 тыс. рублей. Необходимо рассчитать объем использования контейнерных генераторов и мощность в течение года по трем различным сценариям. Расчеты показаны в таблице 16.

Таблица 16

Оценка объемов сбыта методом сценариев

Сценарий	Доля рынка, % (загрузка оборудования)	Суммарная мощность, кВт	Прогнозируемый сбыт (за 1 год), млн. кВт*ч	Выручка от реализации, тыс. руб.
Оптимистический	100 (365 дней)	5000	43,826	1084036
Реалистичный	70 (255 дней)	5000	24,668	610163
Пессимистический	40 (146 дней)	5000	17,521	433382

Дальнейший расчет будем вести по реалистичному сценарию, исходя из выручки от реализации электроэнергии 610163 тыс. рублей. Прогнозный баланс производства и поставок электроэнергии по электростанциям контейнерного типа на 2018 г. по организации представлен в приложении 1.

Дата начала реализации мероприятия 01.10.2017 года, шаг планирования 1 год при общем сроке службы генераторов 20 лет. На основе рассчитанного объема сбыта методом сценариев, определен плановый объем поставки электроэнергии представленный в таблице 17.

Таблица 17

Плановый доход организации

Сценарий	Прогнозируемый сбыт (за 1 год), млн. кВт*ч	Выручка от реализации, тыс. руб.
Выручка от реализации электроэнергии	24,668	610163,00
НДС, 18%	-	109829,30
Всего	-	719992,30

Для реализации мероприятия по замене дизельных генераторов Г-72, на генераторы типа ЯМЗ организация воспользуется кредитной программой ВТБ24. Организация не имеет заемных средств поэтому кредитная программа ВТБ24 целесообразна. В целях реализации бизнес-плана, ООО "КрасКом" рекомендуется воспользоваться кредитной программой «Развитие бизнеса – кредит инвестиционный» от КБ ВТБ 24, с отсрочкой в погашении до 6 мес., для форс-мажорных ситуаций. Расчет выплат по кредиту представлен в таблице 18.

Таблица 18

Расчет выплат по кредиту

№	Дата платежа	Остаток долга после выплаты	Погашение основного долга	Начисленные проценты	Сумма платежа
1	Январь 2018	81652834,85	6901885,15	1070036,20	7971921,35
2	Февраль 2018	74667551,91	6985282,93	986638,42	7971921,35
3	Март 2018	67597863,48	7069688,44	902232,92	7971921,35
4	Апрель 2018	60442749,64	7155113,84	816807,52	7971921,35
5	Май 2018	53201178,17	7241571,46	730349,89	7971921,35
6	Июнь 2018	45872104,39	7329073,79	642847,57	7971921,35
7	Июль 2018	38454470,96	7417633,43	554287,93	7971921,35
8	Август 2018	30947207,80	7507263,16	464658,19	7971921,35
9	Сентябрь 2018	23349231,87	7597975,93	373945,43	7971921,35
10	Октябрь 2018	15659447,07	7689784,80	282136,55	7971921,35
11	Ноябрь 2018	7876744,03	7782703,04	189218,32	7971921,35
12	Декабрь 2018	-0,00	7876744,03	95177,32	7971921,35
Итого по кредиту:			88554720,00	7108336,26	95663056,26

Мероприятием предусмотрен демонтаж старых дизельных генераторов типа Г-72 в количестве 53 шт., после демонтажа генераторов планируется их продажа по остаточной стоимости таблица 19.

Таблица 19

Выручка от продажи генераторов

Наименование оборудования	Год выпуска	Кол-во, шт.	Стоимость ед., тыс.руб.	Стоимость общая, тыс.руб.
Дизель - генераторы ДГ72	1990	19	90	1710,00
Дизель - генераторы ДГ72	1993	14	115	1610,00
Дизель - генераторы ДГ72	1995	9	127	1143,00
Дизель - генераторы ДГ72	1997	11	156	1716,00
Всего		53		6179,00

Таким образом, организацией по итогам реализации мероприятия будет получена дополнительная прибыль в размере 6179 тыс. руб.

Так же, в результате реализации мероприятия модернизации генераторов, у организации останутся в собственности производственные

помещения и пустующие здания, которые ранее занимали генераторы типа Г-72. Габариты каждого генератора – длина: 5180мм, ширина: 1846мм, высота: 3065мм. Занимаемая площадь генератором составляет 9,6 кв. По требованиям техники безопасности, здание, в котором установлен генератор должно быть больше в 2,5-3 раза занимаемой генератором площади. Т.о. занимаемая в настоящее время площадь одним генератором типа Г-72 составляет 24-29 кв.м.

В результате реализации мероприятия, данные помещения останутся пустующими. Руководству ООО "КрасКом" рекомендуется продать данные здания исходя из среднерыночной цены 1 кв.м. площади. Доходы от продажи помещений представлены в таблице 20.

Таблица 20

Доходы от продажи помещений

Наименование здания/сооружения	Общая площадь, кв.м.	Кол-во сооружений, шт.	Стоимость 1 кв.м., тыс.руб.	Стоимость общая, тыс.руб.
Производственное помещение	26,5	53	15,99	22457,96

Таким образом, организацией по итогам реализации мероприятия в части продажи пустующих зданий будет получена дополнительная прибыль в размере 22457,955 тыс. руб. Денежные потоки от реализации мероприятия представлены в таблице 21.

Таблица 21

Денежные потоки от реализации мероприятия

Наименование показателя	1 кв. 2018 г.	2 кв. 2018 г.	3 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка от реализации товаров/работ/услуг	223136,9	145673,8	143981,0	207200,6	719992,3	755991,9
Доходы от реализации оборудования	1620,0	2081,0	2478,0	0,0	6179,0	0,0
Доходы от продажи зданий/сооружений	7627,23	7627,23	7203,50	0,0	22457,96	0,0
Всего, поступлений	232384,1	155382	153662,5	207200,6	748629,3	755991,9

Таким образом, по итогам реализации мероприятия в 2018г. ООО "КрасКом" получит 748629,3 тыс. руб. выручки, в 2019 г. 755991,9 тыс. руб. выручки.

Рассчитаем прогнозируемый объем реализации услуг по годам по реалистичному прогнозу, с учетом затрат на амортизационные отчисления. Срок службы генераторов 20 лет. Амортизационные отчисления составляют 5% в год или $85554,72 * 5\% = 4277,74$ тыс. руб.

Для оценки будущих денежных поступлений с позиции текущего момента применим метод дисконтирования дохода.

Прогнозируемый темп инфляции принимается постоянным на весь горизонт расчета и равным среднегодовому прогнозируемому темпу инфляции по индексу цен производителей в размере 5%. Расчет доходной части мероприятия показан в таблице 22.

Таблица 22

Расчет доходной части

Наименование показателя	До реализации проекта	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка	291575	748629,3	786060,8	825363,8	866632,0
Себестоимость продаж	584604	603439,9	409222,8	429683,9	451168,1
Валовая прибыль (убыток)	-293029	145189,4	376838,0	395679,9	415463,9
Амортизация	17213	4277,7	4277,7	4277,7	4277,7
Коммерческие расходы	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Управленческие расходы	42544	42544,0	42544,0	42544,0	42544,0
Прибыль (убыток) от продаж	-335573	98367,7	330016,3	348858,2	368642,2
Доходы от участия в других организациях	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Проценты к получению	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Проценты к уплате	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие доходы	344226	344226,0	344226,0	344226,0	344226,0
Прочие расходы	19317	19317,0	19317,0	19317,0	19317,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-10664	423276,7	654925,3	673767,2	693551,2
Чистая прибыль (убыток)	-10664	423276,7	654925,3	673767,2	693551,2
Чистый денежный поток	-10663	423276,7	654925,3	673767,2	693551,2
Чистый денежный поток (нарастающим итогом)	-10663	412613,7	1067539,0	1741306,1	2434857,3

Таким образом, ЧДДП в первый год реализации мероприятий имеет положительное значение. Далее рассчитаем размеры потока дисконтированных платежей таблица 23.

Таблица 23

Поток дисконтированных платежей

Наименование показателя	Ед.измерения	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка	тыс.руб.	748629,3	786060,8	825363,8	866632,0
Накопленный денежный поток	тыс.руб.	-181217,8	195620,2	591300,1	1006764
Ставка дисконтирования	%	16,0	16,0	16,0	16,0
Коэффициент дисконтирования	x	1	0,86207	0,74316	0,64066
Дисконтированный денежный доход	тыс.руб.	-181217,8	168638,3	439430,6	644993,4
Накопленный дисконтированный денежный доход	тыс.руб.	-181217,8	-12579,5	426851,1	1071844

График денежных потоков представлен на рисунке 12.

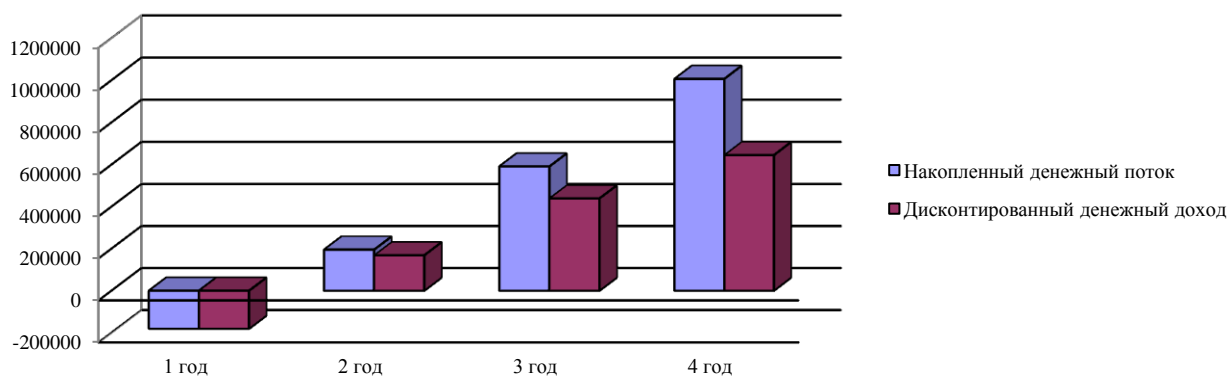


Рис.12. График денежных потоков

Полученные дисконтированные денежные потоки используются для расчета показателей эффективности мероприятия: чистого дисконтированного дохода, индекса рентабельности инвестиций, срока окупаемости и внутренней нормы доходности инвестиций. Чистый дисконтированный доход составляет 1665015 тыс. руб. Полученная величина положительна, следовательно, выполняется необходимое условие

эффективности мероприятия ($NPV > 0$), означающее превышение приведенных результатов над приведенными затратами.

Относительную прибыльность мероприятия, или дисконтированную стоимость денежных поступлений от мероприятия в расчете на единицу вложений. $PI = 2434857,3 / 85554,72 = 28,5$

Индекс рентабельности инвестиций > 1 , поэтому мероприятие оценивается как эффективное.

Рассчитаем срок окупаемости PP и дисконтированный срок окупаемости DPP :

$$PP = 85554,72 / 748629,3 = 0,12 \text{ года и } DPP = 85554,72 / 168638,3 = 0,5 \text{ года}$$

Срок окупаемости составляет менее года, то есть столько понадобится по данному мероприятию для возмещения суммы первоначальных инвестиций без учета дисконтирования. Сумма дисконтированных чистых доходов покрывает сумму инвестиций (примет положительное значение) через пол года. Таким образом, реализация такого мероприятия целесообразна.

Полученные денежные средства от всех мероприятий можно будет потратить на нужды организации, повысить оплату труда или процент премии. Так же мероприятия несут и социальный эффект, появятся новые рабочие места.

В результате предложенных мероприятий повысится качество предоставляемых услуг, уменьшится риск неблагоприятных кризисных ситуаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий по антикризисному управлению ООО «КрасКом».

Проведенное исследование показало, что организация находится в нестабильной финансовой ситуации, так как испытывает недостаток собственных оборотных средств, ликвидности и демонстрирует отрицательную динамику рентабельности. Наиболее остро в организации стоят проблемы нарастания дебиторской задолженности и устаревания основных фондов.

В целях устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

- внедрение программного комплекса «Управление дебиторской задолженностью»;
- реализация системы предоплат;
- введение системы отсрочки платежа, скидок для добросовестных клиентов и штрафов для недобросовестных;
- разработка графиков погашения долгов;
- мотивация персонала, ответственного за взыскание дебиторской задолженности;
- понижение роста устаревания основных фондов.

Анализ экономической эффективности данных мероприятий показал, что введение данных мероприятий будет высокоэффективным, так как дополнительные денежные потоки, полученные в результате данных мероприятий, существенно превышают затраты, необходимые для их реализации. Изменение структуры активов и омоложение основных фондов позволит избежать системного кризиса организации, признаки развития которого были выявлены в ходе проведения настоящего исследования.

Целью работы являлась разработка элементов антикризисного управления ООО «КрасКом», в ходе работы цель выполнена полностью.

Предлагаемые в данной работе мероприятия совершенствования финансового состояния ООО «КрасКом» эффективны, поскольку проведенный анализ выявил недостатки финансового состояния организации и на основе рассчитанных данных был разработан план антикризисного управления ООО «КрасКом».

Список использованных источников и литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/10164072/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/10164072/>
3. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/10105712/>
4. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/185181/>
5. Антикризисное управление организацией: Уч.пос./Г.Д.Антонов, О.П.Иванова, В.М.Тумин, В.А. Трифонов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 142 с.
6. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 416 с.
7. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 268 с.
8. Бараненко С. П., Дудин М. Н., Лясников Н. В., Михель В. С. Антикризисное управление; Москва - Москва, 2012. - 316 с.
9. Беляев, А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.
10. Блинов, А.О. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин; Под ред. В.Я. Захарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.

11. Вишняков, Я.Д. Инновационный менеджмент. Практикум: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева. - М.: КноРус, 2013. - 326 с.
12. Гинзбург, М.Ю. Финансовый менеджмент на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие / М.Ю. Гинзбург, Л.Н. Краснова, Р.Р. Садыкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 287 с.
13. Гладкий А.Д., Гладкая Е.А. Международная практика антикризисного управления. История и современность: Учебное пособие / А.Д. Гладкий, Е.А. Гладкая. – М.: Содействие - XXI век, 2012. – 228 стр.
14. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / К.А. Гореликов. - М.: Дашков и К, 2016. - 216 с.
15. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 685с.
16. Гуськова Н.Д., Никитина Н.В. Антикризисное финансовое управление – механизм адаптационного регулирования бизнес-процессов предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, №3, 2012. - С. 267-268.
17. Демчук О. Н., Ефремова Т. А. Антикризисное управление (+ CD-ROM); Флинта, МПСИ - Москва, 2013. - 256 с.
18. Демчук О. Н., Ефремова Т. А. Антикризисное управление; Флинта - Москва, 2013. - 621 с.
19. Дьяконов Г. Г. Эффективное управление операционным риском / Г. Г. Дьяконов, О. К. Васильева, И. Б. Журавлев // Банковское дело. - 2012. - N 12. - С. 60-65.
20. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Современный менеджмент. Четыре уровня цели и стратегии, единство и противоположность составляющих // Проблемы экономики и менеджмента №12 2013 г. с. 13-22.
21. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2012. – 133с.

22. Захаров, В.М. Антикризисное управление: Терминологический словарь / В.М. Захаров, Ю.И. Юров. - Ст. Оскол: ТНТ, 2013. - 492 с.
23. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К, 2014. - 208 с.
24. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
25. Иванова Т.Ю. Теория организации: Учебник / Т.Ю. Иванова - М.: КноРус, 2016. – 430с.
26. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: КноРус, 2013. - 504 с.
27. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
28. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2013. - 304 с.
29. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 319 с.
30. Коттер Д. П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с.
31. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: Учебное пособие / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.
32. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 328 с.
33. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Учебник / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 380 с.
34. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

35. Мурычев, А.В. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев; Под ред. А.М. Тавасиев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 543 с.

36. Никулина, Н.Н. Страховой менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Коммерция", "Антикризисное управление" / Н.Н. Никулина, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 703 с.

37. Орехов, В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 268 с.

38. Петров И.В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Terra Economicus, №1-3, 2012. - С. 129-132.

39. Попов Р. А. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. – М.: Изд-во Высш. шк., 2013.- 480 с

40. Распопов В.М., Распопов В.В. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. – М.: Инфра-М, 2017. – 432 стр.

41. Рудык, Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения: учеб. - практ. пособие. – М.: Дело, 2013

42. Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления: Учебное пособие / А.Н. Ряховская, Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. – М.: Магистр, 2017. – 272 стр.

43. Самородский В. А., Хлусова И. А. Антикризисное управление; КолосС - Москва, 2012. - 208 с.

44. Скибицкий В. М., Матвеев В. В., Скибицкая Л. И. Организация бизнеса. Менеджмент предпринимательской деятельности. Учеб. пособие / под редакцией Л. И. Скібіцької - К.: Кондор, 2011.

45. Спивак В. А. Лидерский стиль управления в экономике // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. Выпуск № 3 / том 6 / 2015. С. 65-87.

46. Степанов В.В. Несостоятельность (банкротство) в России, Франции, Англии, Германии. – М.: Статут, 2014

47. Тавасиев, А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 543 с.

48. Тавасиев, А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 543 с.

49. Черемушкин С.В. Соответствие управления финансовой результативностью принятой стратегии развития коммерческой организации // Финансовый менеджмент, №5, 2012.– С. 19-23.

50. Черненко, В.А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 409 с.

51. Черненко, В.А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 409 с.

Прогнозный баланс производства и поставок электроэнергии по
электростанциям контейнерного типа на 2018г. по организации

Период	Электрическая энергия, тыс.кВт.час					
	Выработка электроэнергии	Собственные нужды	Электро потребление(2-3)	Потери	Полезный отпуск	в т.ч. по населению
1	2	3	4	5	6	7
январь	3 511	133	3 378	642	2 736	1 800
февраль	3 250	124	3 126	594	2 532	1 700
март	3 050	116	2 934	557	2 377	1 300
1 квартал	9 811	373	9 438	1 793	7 645	4 800
апрель	2 300	87	2 213	420	1 793	1 200
май	2 100	80	2 020	384	1 636	950
июнь	2 005	76	1 929	367	1 562	930
2 квартал	6 405	243	6 162	1 171	4 991	3 080
июль	1 780	68	1 712	325	1 387	870
август	2 250	85	2 165	411	1 754	870
сентябрь	2 300	87	2 213	420	1 793	1 150
3 квартал	6 330	240	6 090	1 157	4 933	2 890
октябрь	2 510	95	2 415	459	1 956	1 150
ноябрь	3 180	121	3 059	581	2 478	1 290
декабрь	3 420	130	3 290	625	2 665	1 501
4 квартал	9 110	346	8 764	1 665	7 099	3 941
2018 год	31 656	1 202	30454	5 786	24 668	14711