

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Расширение рынков сбыта кондитерской студии MyCityCake как метод антикризисного управления» содержит 60 страниц текстового документа, 1 приложение, 25 использованных источников.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, МЕТОДЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЫНОК, СБЫТ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПРОИЗВОДСТВО, ВЫРУЧКА.

Объект исследования – кондитерская студия MyCityCake.

Цель исследования – разработка предложений по увеличению выручки компании, достаточной для предотвращения наступления кризисной ситуации.

В результате проведенной работы был разработан комплекс мероприятий по расширению рынков сбыта кондитерской студии MyCityCake, который позволит достигнуть целевого показателя выручки. Предварительные расчеты показали экономическую целесообразность реализации разработанных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы антикризисного управления.....	5
1.1 Принципы антикризисного управления.....	5
1.2 Методы антикризисного управления.....	13
1.3 Расширение рынка сбыта как метод антикризисного управления	23
2 Анализ деятельности кондитерской студии MyCityCake Ошибка! Закладка не определена.	
2.1 Анализ внутренней среды кондитерской студии MyCityCake.... Ошибка! Закладка не определена.	
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности кондитерской студии MyCityCake	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ внешней среды кондитерской студии MyCityCake	Ошибка! Закладка не определена.
3 Разработка мероприятий по расширению рынков сбыта. Ошибка! Закладка не определена.	
3.1 Мероприятия по расширению рынков сбыта..... Ошибка! Закладка не определена.	
3.2 Оценка затрат	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Экономическое обоснование	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	Ошибка! Закладка не определена.
Список использованных источников	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение А	Ошибка! Закладка не определена.
Список потенциальных каналов сбыта.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Разработка мероприятий по расширению рынка сбыта продукции является неотъемлемой частью организации сбыта товара на предприятиях. Эта тема, актуальная для современных рыночных условий, является темой данного дипломного проекта.

Необходимость антикризисного управления заключается в том, чтобы преодолеть возникший кризис, смягчить его последствия или вообще предотвратить его наступление. Чаще всего наступление кризисной ситуации в организации обусловлено отсутствием достаточного количества денежных ресурсов. Расширение рынков сбыта является важным условием экономического благополучия организации, и, как следствие, одной из возможностей, которые позволяют не допускать наступления кризиса.

Объектом дипломной работы является кондитерская студия MyCityCake. Предмет работы – рынки сбыта кондитерской студии MyCityCake.

Цель: разработка предложений по увеличению выручки компании, достаточной для предотвращения наступления кризисной ситуации.

Задачи дипломной работы:

1. Рассмотреть принципы антикризисного управления;
2. Изучить методы антикризисного управления;
3. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность кондитерской студии MyCityCake.
4. Рассчитать экономическую эффективность использования метода расширения рынков сбыта.

1 Теоретические основы антикризисного управления

1.1 Принципы антикризисного управления

В самом общем виде кризис это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде. Сущность кризиса в терминах конкретной экономики можно определить следующим образом: 1) кризис - это рассогласование в деятельности отдельных систем организации (экономической, финансовой, социальной и др.); 2) кризис это неплатежеспособность, это нарастающая опасность банкротства и ликвидации организации [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Даже в случае, если в стране благоприятная экономическая ситуация опасность кризиса в организации существует всегда. Именно поэтому знать признаки наступления кризисных ситуаций очень важно. В случае если кризис будет своевременно обнаружен, определены его факторы и симптомы – управление организацией будет успешным [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Факторы кризиса — наиболее значимые показатели, параметры функционирования системы, которые могут свидетельствовать о том, что в организации присутствует некая разбалансированность или острые противоречия. В отличие от фактора симптом кризиса — это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Например, основными факторами экономического кризиса являются сокращение общего объема промышленного производства, производственных мощностей, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг,

развал в сельском хозяйстве, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.

Факторами политических кризисов являются: резкое снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан, отсутствие у власти способности управления происходящими в обществе процессами, смена правящей верхушки, отставка правительства, "министерская чехарда", резкое обострение социальных конфликтов, которые приобретают ярко выраженный политический характер.

Основными факторами социальных кризисов являются: значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных.

Факторами психологических кризисов, которые наиболее ярко проявляются в периоды больших перемен в обществе, в условиях нестабильности и падения уровня жизни людей, являются: появление неврозов, рост неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувств неуверенности, страха, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе предприятия). В бизнесе психологический кризис проявляется, как отсутствие у предпринимателей желания инвестировать в бизнес, производство, неверие в улучшение ситуации, стремление вывести капиталы из страны.

В связи с обострением отношений, связанных со структурным построением, разделением и интеграцией деятельности, распределением функций, регламентацией деятельности подразделений, административных единиц, регионов, филиалов, дочерних фирм, представительств возникают организационные кризисы. Их основными факторами являются: застойность и бюрократизация структур, участвовавшие конфликты между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, неразбериха,

безответственность, хаос и потеря контроля над рядом структурных единиц. А также отток ресурсов и серьезные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.

Экологические кризисы вызваны природными, стихийными явлениями, такими как: землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются результатами жизнедеятельности человека.

Существуют разные формы кризисов: некоторые из них легко обнаружить, и организация переживает их без каких-либо убытков. Другие же могут затрагивать всю организацию в целом и вызывать множество сложных и взаимосвязанных проблем, которые необходимо своевременно выявить и разрешить, с помощью управляющего, который должен отличаться управленческим профессионализмом.

Причины кризиса могут быть: объективными — связанными с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, реструктуризации, воздействием внешних факторов, и субъективными — отражающими ошибки менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

Последствия кризиса представляют собой возможные состояния системы, ситуации и проблемы, для которых характерны: резкие изменения или последовательная трансформация, обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса определяются его характером, типом, уровнем проявления негативных циклических факторов, выбором методик антикризисного управления, которое может сгладить негативные тенденции, способствовать преодолению неблагоприятных факторов, а может, напротив, спровоцировать новый кризис [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Управление кризисом – это информационно-технологическое действие. Другая типология кризисов подразделяет их на два вида: внешней направленности и внутренней направленности.

1. Кризисы, имеющие внешнюю направленность – такие ситуации, которые негативно отражаются на внешней среде организации, т. е. затрагивающие интересы общественности (например, несущие угрозу жизни людей).

2. Кризисы внутренней направленности – это ситуации, которые оказывают большое значение на внутреннюю среду организации, например, ситуации, связанные с пересечением корпоративных интересов, кризисом управленческой подсистемы, сменой руководства и т. д.

Схема механизма управления в кризисной ситуации:

1. работа с внутренней средой организации.

Один из важнейших ресурсов организации, находящейся в кризисной ситуации, является ее персонал. Менеджер организации – лицо, ответственное за своевременное и безболезненное разрешение кризиса – должен распределить работу персонала наиболее оптимальным способом, а именно:

а) создать команды, которую смогут не только разработать стратегию выхода из кризиса, но и на практике реализовать ее. В состав такой команды должны входить руководители и управляющие. Процесс решения кризисной ситуации направлен на подготовку и реализацию плана; разработку физической системы с целью поддержания ситуации; тренировку рабочего персонала;

б) психологически поддерживать работоспособность персонала, проводить тренинги, деловые игры, развивать сообразительность. Это позволит снять напряжение, расслабиться и избавиться от стресса, полученного от работы;

2. работа с внешней средой предприятия, включает:

а) работу со средствами массовой информации – поддержание имиджа компании на должном уровне, создание положительных информационных поводов, избегание попадания в массы неблагоприятных новостей об организации;

б) разработка версии – выбор того или иного направления, ведь полученный результат во многом зависит от выбранной версии. Применение и выдвижение собственной версии – хороший шанс проявить себя и разрешить проблему;

3. работа с целевыми аудиториями. Следует правильно управлять целевой аудиторией в кризисной ситуации;

4. разработка плана действия в кризисной ситуации, которому будут следовать все сотрудники организации;

5. определение вектора направления кризиса;

6. создание команды по борьбе с кризисной ситуацией;

7. проведение анализа ресурсов компании (ресурса времени, финансового или коммуникационного ресурса);

8. разработка коммуникационных стратегий для всего персонала организации;

9. проведение текущего анализа ситуации;

10. корректировка деятельности кризисной команды.

Схема по выходу из кризисной ситуации индивидуальна для каждой организации. В случае если организации удастся успешно преодолеть кризис и выйти из него без значительных потерь ресурсов, то это может негласно подтвердить сплоченность его коллектива.

Руководство организацией, находящейся в состоянии финансового кризиса – это комплекс мер, проводимых по двум направлениям:

1. уменьшение всех статей затрат и увеличение поступления денежных средств, необходимых для погашения кредиторской задолженности. Это могут быть, например, сокращение фонда оплаты труда или продажа и/или сдача в аренду активов компании,

оптимизация продаж, изменение кредитной политики, разработка плана по предотвращению кредиторской задолженности, снижение процентной ставки и отсрочка платежа;

2. увеличение объема продаж и получение прибыли для дальнейшего развития организации.

Необходимость антикризисного управления обусловлена человеческим фактором, манерой поведения людей в условиях кризиса. Для выхода из любой кризисной ситуации необходимо принимать важные, иногда судьбоносные для организации, решения, изучать чужой опыт. Чаще всего социально-экономическая система все-таки позволяет предвидеть кризис и предотвратить его. Наиболее опасными кризисами считаются те, которые не удалось предвидеть и распознать заранее.

Необходимость антикризисного управления заключается в том, чтобы преодолеть возникший кризис либо с помощью различных мер смягчить его последствия. Для реализации данной задачи необходимо прибегать к основным механизмам антикризисного управления, которые необходимо регулярно совершенствовать.

Антикризисное управление это система профилактических и оздоровительных процедур, применяемых к предприятию и направленных на предотвращение его неплатежеспособности. Это разработка стратегий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ на рынке с учетом рисков

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро.

Технология антикризисного управления включает в себя ряд последовательных шагов по реализации механизма воздействия на систему с целью предупреждения, смягчения и преодоления кризисов разных типов. Менеджеру по антикризисному управлению важно иметь системное видение, уметь целиком охватить взглядом ряд взаимосвязанных проблем, которые, к примеру, могут привести организацию к банкротству. Методы антикризисного управления на уровне менеджмента организации:

1. формирование антикризисной команды менеджеров и реализация программы по выходу из кризиса;
2. проведение мероприятий, направленных на привлечение финансовых ресурсов в организацию и реструктуризация кредиторской задолженности;
3. своевременное решение конфликтов и выбор оптимальной кадровой политики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Антикризисное управление организацией включает в себя три этапа:

Первый этап – своевременная, комплексная диагностика состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Данный этап включает в себя анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса:

1. анализ макросреды. В данном методе можно выделить 3 важных сектора: политическое окружение предприятия или организации, экономическая среда, социальная и технологическая среда;
2. проведение анализа конкурентной среды – исходит из 5 основных принципов, таких как наличие покупателя и поставщика, существование конкуренции, появление новых конкурентов и выпуск товаров-заменителей;

Слабая стратегия предприятия или ее неэффективная реализация являются отличительным признаком кризисной ситуации на данном предприятии. При анализе внимание менеджеров в первую очередь должно быть сконцентрировано на таких моментах, как:

1. эффективность текущей стратегии;
2. сила и слабость, возможности угрозы предприятия;
3. конкурентоспособность;
4. оценка прочности конкурентной позиции предприятия;
5. выявление проблем, вызвавших кризис.

Полученные данные в ходе изучения антикризисного состояния организации можно представить в виде:

1. показатели деятельности предприятия: (доля на рынке; уменьшение или увеличение объема продаж; размер прибыли; доходность акций);
2. внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности;
3. конкурентные переменные: качественные характеристики товара; репутация или имидж; производственные возможности; технологические навыки; сеть сбыта; маркетинг; издержки;
4. выводы о положении предприятия относительно конкурентов;
5. главные стратегические проблемы, которые необходимо решить предприятию.

Второй этап – корректировка миссии и системы целей предприятия. Миссия – формирует основные предпосылки успешной деятельности предприятия, предоставляет возможность для инициативы.

Под системой целей понимается ожидаемый результат при поставленной цели. Система целей имеет несколько уровней:

1. цели более высокого уровня;
2. цели более низкого уровня;
3. цели, ориентированные на долгосрочную перспективу;
4. краткосрочные цели.

Третий этап направлен на выбор альтернативного варианта с целью вывода предприятия из кризисного положения [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

1.2 Методы антикризисного управления

К методам антикризисного управления относят весь арсенал методологических инструментов, включающий комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению (рисунок 1).

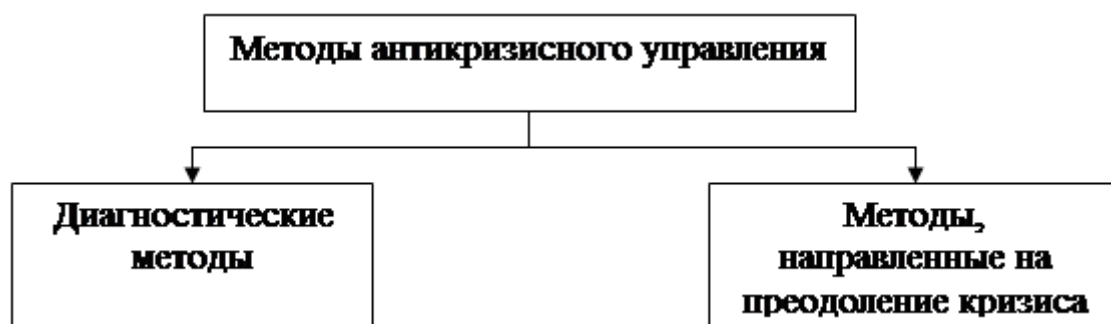


Рисунок 1 – Методы антикризисного управления

Диагностика кризисов в организации – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и «узких» мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления (рисунок 2). Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы позволяет

рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.



Рисунок 2 – Диагностические методы антикризисного управления

К группам показателей (сигналов о нарастании угроз), которые помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации, относятся

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

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

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

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

5. 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

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

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

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

9. 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.

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

11. Финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций фирмы [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

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

Для предупреждения неблагоприятных тенденций развития организации необходимо научиться управлять рисками и анализировать их. Для начала необходимо выявить его источники и причины. Измеряется риск как вероятность определенного уровня потерь. В качестве допустимого риска можно принять угрозу полной потери прибыли или предпринимательской деятельности в целом. Критический риск сопряжен уже не только с потерей прибыли, но и с недополучением предполагаемой выручки, когда затраты приходится возмещать за свой счет. Самым опасным для предпринимателя является катастрофический риск, который может привести организацию к банкротству, потере инвестиций или даже личного имущества менеджера.

Чтобы определить 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 [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Существует ряд современных инструментов финансового анализа, которые позволяют оценить текущее состояние организации. Это, например, оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования, расчет финансовых показателей, анализ ликвидности бизнеса, экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности,

Оценка финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов может проводиться по следующим группам: платежеспособность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность, ликвидность.

Основные направления для реструктуризации дебиторской и кредиторской задолженности поможет определить ее анализ. Это должно привести к уменьшению совокупного долга и ускорению его погашения. Необходимо провести инвентаризации задолженности, которую можно разделить на три группы: текущую, просроченную и пенни и штрафы. Для ликвидации суммы задолженности необходимо проанализировать сумму требований и определить средства, которыми компания располагает на данный момент и в ближайшем будущем, с помощью которых эти требования можно удовлетворить.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей ее деятельности. Диагностика не решает проблему, но она помогает выявить его причину, сгладить

последствия кризиса и позволяет создать правила, которые помогут избежать кризиса в будущем. Кроме таких мероприятий, 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 организацией это методы преодоления кризиса в организации. Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Очевидным проявлением финансового кризиса являются падение продаж, нехватка денежных средств и рост просроченной задолженности, из чего следует и недовольство персонала. Исходом финансового кризиса могут быть как прекращение существования организации, так и ее обновление, к которому приведут кардинальные изменения в структуре, или реорганизация.

Управление организацией в условиях финансового кризиса – это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат и увеличение денежных поступлений в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой – на рост объема продаж и получение дополнительной прибыли **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

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.

Для того, чтобы избежать финансового кризиса в организации необходимо увеличить поступление денежных средств организацию, провести реструктуризацию кредиторской задолженности, сократить затраты, определить стратегию дальнейшего развития организации и провести реорганизацию или реструктуризацию предприятия.

Для того, чтобы сократить затраты необходимо ужесточить контроль за ними и проанализировать их источники. Кроме того, необходимо классифицировать затраты по степени зависимости от объемов производства. После реализации данных этапов необходимо оценить их эффективность. Основные статьи затрат, которые могут подлежать сокращению, это фонд оплаты труда, экономия за счет закупки менее дорогостоящего сырья, выбора местных поставщиков в целях экономии. Кроме того можно рассмотреть возможность внедрения энергосберегающих технологий и сокращения производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу и продвижение научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследования рынка.

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 **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

В условиях кризиса денежные средства в организацию могут поступать тремя способами: от продажи или сдачи в аренду активов компании, в процессе оптимизации продаж, в результате изменения кредитной политики, которая позволит ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Любые здания и сооружения, машины, оборудование, ценные бумаги могут быть проданы, а вырученные средства могут быть использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации.

Для того, чтобы оптимизировать продажи необходимо провести процедуру ценового регулирования, привлечь новых заказчиков, внедрить программу стимулирования сбыта, программу скидок для клиентов, которые готовы оплачивать покупки быстрее, оценку затрат, связанных с внедрением в производство и продвижение 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.

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 [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Методы реструктуризации задолженности:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 недвижимость, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам.

5. 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.

6. 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 **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

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.

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. Процедуры банкротства, применяемые в современной практике антикризисного управления, прописаны в федеральном законе от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», в котором установлен порядок и содержание этих процедур: наблюдение; финансовое оздоровление; внешнее управление; конкурсное производство; мировое соглашение.

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 Расширение рынка сбыта как метод антикризисного управления

Опасность кризиса существовала всегда и до сих пор есть на самых различных предприятиях, и ее необходимо предвидеть и прогнозировать. Выход из кризиса не всегда сопровождается позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть даже еще более продолжительного и глубокого. Современная экономика характеризуется двумя тенденциями развития компаний. Одна из них связана с концентрацией деятельности на узких специализациях, другая –

расширение сферы деятельности и нахождение новых сегментов рынка. Несмотря на различную направленность, эти явления включаются в единый процесс, заключающийся в выборе наиболее коммерчески привлекательных рынков сбыта, для улучшения финансового состояния фирмы, а их расширение становится важным условием экономического благополучия предприятия [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Сбыт продукции - это совокупность действий, которые осуществляются с того момента, как продукт в той форме, в какой он будет использоваться, поступает в коммерческое предприятие производителя или конечного изготовителя, до того момента, когда потребитель закупает его.

Система сбыта товаров - ключевое звено маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Главный вопрос для продавца, который стремится к повышению его конкурентоспособности: как расширить рынок сбыта своей продукции. В понятие конкурентоспособности организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны или за ее пределами.

Расширение рынка сбыта – одно из направлений организации сбыта продукции в любой компании [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Расширение рынка сбыта понимается как нахождение для выпускаемого товара новых рынков, так и охват новых сегментов существующего рынка. В первом случае расширение рынка сбыта может проводиться путем выхода на рынки других уровней – на региональный, национальный, международный. Во втором случае расширение рынка сбыта осуществляется путем выпуска модернизированных версий товара, которые ориентированы на конкретные группы потребителей [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Расширение рынка сбыта нельзя произвести без соответствующих технологий и знаний. Одной интуиции для расширения рынка недостаточно. Набор знаний включает в себя, прежде всего, знание сути рынка и его структуры [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Предприятия расширяют свой рынок сбыта в основном за счет следующих факторов:

1. Привлечение новых покупателей. Выпускаемый компанией товар или оказываемая услуга всегда имеют потенциал в плане привлечения новых клиентов и покупателей, которые по каким-либо причинам пока не знали о товаре (услуге) или не владели необходимой информацией об их свойствах, или откладывали приобретение товара ввиду его высокой цены. Расширение рынка сбыта в этой ситуации может осуществляться путем применения стратегии проникновения на рынок (информирование целевой аудитории о товаре или услуге, реклама), стратегии создания нового рынка, в ходе которой новые группы потребителей информируются о товаре, который ранее этой группой не рассматривался как необходимый, и его полезных свойствах, а также стратегии географической экспансии путем экспорта товара и так далее. Каждый класс продуктов имеет потенциал привлечения новых покупателей: людей, которые не владели информацией о свойствах товаров, не имели возможности приобрести их из-за высоких цен, не желали покупать продукт, характеристики которого не удовлетворяли имеющиеся потребности.

2. Нахождение новых способов использования продукции компании. Даже один новый способ использования товара способен значительно расширить рынок сбыта. А если такие способы находятся регулярно, то компании гарантированы высокие объемы продаж и колоссальная прибыль. Впрочем, зачастую сами потребители открывают новые возможности использования привычных товаров. Расширению рынков способствуют открытие и продвижение новых способов

использования продуктов. Использование инновационных идей при создании новых товаров или изменения ранее созданных, – это то, что является оптимальной «надстройкой» к уже имеющемуся «базису».

3. Расширение рынка сбыта, за счет интенсификации использования выпускаемого товара. Третья стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования продукции компании. Если производителю кукурузных хлопьев удастся внушить покупателям, что они получают огромное удовольствие, если будут съедать за день не половину, а целую пачку его продукта, объем его продаж несомненно возрастет [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Суть выхода на новые рынки заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке. Главное, что нужно, чтобы не потерять клиента и приобрести новых - это ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение.

Чтобы не оказаться в рискованной экономической ситуации для организации, необходимо правильно анализировать рынок, определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке.

В данное время роль и значение расширения рынков сбыта значительно шире. Оно представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала-организации.

Самым важным при исследовании и выходе на рынок нужно учитывать организационно-экономических условия внешней среды, соответствие прибыли и издержек продукции, которая выводится на рынок, мнения покупателей, продукцию конкурентов, следить за инновационными разработками и новшествами. Иначе говоря, организации комплексно решают проблемы потребителя. Наибольший эффект от выхода на новый

рынок сбыта будет в том случае, если последовательность действий, принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации по стадиям воспроизводственного процесса будет точной и правильно продуманной специалистами **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Указанные особенности позволяют рассматривать методы расширения рынков как важное условие и существенный резерв антикризисного управления.

Вырабатывая антикризисную меру, выход на новый рынок опирается на внутренние факторы организации: производственно-технологические особенности; ресурсный потенциал; характер внутренней атмосферы; уровень развития компонентов менеджмента: прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивацию персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля. Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды и прежде всего микросреды, в которой функционирует организация. В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке. Объектом исследований организации и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы, состояние которых оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. Ключевой функцией антикризисного управления при этом выступает мониторинг внешней среды организации для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся

возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности
[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

При нахождении таких путей выхода на новые рынки специалисты организации должны учитывать несколько факторов:

1. динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса;
2. динамика инвестиций;
3. уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры;
4. уровень и динамика благосостояния населения;
5. Уровень развития инфраструктуры;
6. конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов;
7. характеристики потребителей (сегментация по группам);
8. конъюнктура рынка ресурсов: сырьевых, материальных, трудовых, финансовых [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Если учесть эти факторы, то можно эффективно выйти на новый рынок и оставаться в лидирующих позициях долгое время.

В кризисной ситуации новые рынки сбыта должны быть изучены особенно скрупулезно, ведь непродуманные решения могут погубить организацию окончательно.

Во-первых, есть новые рынки, которые еще никем не освоены. Достоинством таких рынков является то, что отсутствуют конкуренты. При освоении этого рынка другими организациями, производящими товар или услугу, которая похожа на нашу, наша продукция будет иметь неоспоримое преимущество в том, что она уже зарекомендовала себя на этом рынке. Недостатком является то, что отсутствует информация о том, как действовать на этом рынке. При этом есть большие риски, что продукция не удовлетворит потребителя, и компания обанкротится.

Во-вторых, выход на рынки, которые новы для выбранного региона. Недостаток — здесь уже есть конкуренты, которые нашли свое место на рынке. Чтобы составить конкуренцию таким компаниям, нужно проявить

лояльность к потребителям и заработать популярность всеми способами. Достоинством является то, что рынок уже открыт, и мы можем проанализировать его, выявить ошибки конкурентов и не повторить их самим. Риски при этой стратегии более низки, в связи с тем, что можно оценить решения полностью, проанализировать все действия, научиться на действиях конкурентов [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таким образом, мы выяснили, что в данное время антикризисное управление играет большую роль в развитии каждого предприятия, в независимости от его состояния. Оно решает большое число задач, чтобы в будущем компания процветала, а не разрушилась. Расширение рынков сбыта является одним из методов антикризисного управления организацией, который позволяет увеличить прибыль и, тем самым, избежать наступления кризисной ситуации.

